

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

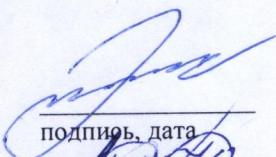
Проект развития Студии кусудамы

Руководитель

доцент

Элияшева М.И.

Выпускник


подпись, дата


подпись, дата

Лиханова Ю.С.

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Проект развития Студии кусудамы» содержит 54 страницы текстового документа, 15 иллюстраций, 18 таблиц, 3 приложения, 32 использованных источника.

СТУДИЯ, КУСУДАМА, АНАЛИЗ, ПРОЕКТ, РАЗВИТИЕ, ОРИГАМИ, ДЕТИ, БУМАГА, КЛЕЙ, ПЛОЩАДКА, МАСТЕР-КЛАСС, ЗАНЯТИЕ, ПРИБЫЛЬ, ЗАТРАТЫ.

Объект работы – Студия кусудамы. Предмет работы – разработка проекта развития детской досуговой организации.

Цель данной работы – разработать проект развития Студии кусудамы, который поспособствует увеличению клиентской базы, повышению эффективности продвижения и увеличению прибыли студии.

Для реализации цели работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы разработки проектов развития детских творческих кружков;
- ознакомиться с деятельностью Дома ученых;
- ознакомиться с деятельностью Студии кусудамы;
- провести анализ внутренней и внешней среды студии;
- ознакомиться с практикой использования инструментов управления;
- выявить проблемы функционирования Студии кусудамы с помощью построения дерева проблем;
- провести SWOT-анализ Студии кусудамы;
- рассмотреть различные варианты эталонных стратегий развития.

Актуальность данной работы заключается в необходимости развития детских досуговых организаций для успешного функционирования в условиях конкуренции.

В результате проведения анализа деятельности были выявлены сильные и слабые стороны во внутренней среде, возможности и угрозы со стороны внешней среды, проблемы и очередность их решения.

В итоге был разработан проект развития, рассчитанный на 4 месяца, с малыми капиталовложениями, реализация которого позволит увеличить посещаемость и повысить прибыль.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методические основы изучения разработки проектов развития детских досуговых организаций.....	5
1.1 Понятие и содержание проекта.....	5
1.2 Управление проектами.....	8
1.3 Стратегическое управление.....	12
2 Организационно-управленческая характеристика деятельности Студии кусудамы	15
2.1 Общая характеристика Дома ученых	15
2.2 Описание Студии кусудамы	19
2.3 Анализ деятельности Студии кусудамы	20
3 Проект развития Студии кусудамы.....	35
3.1 Анализ вариантов развития Студия кусудамы.....	35
3.2 Разработка проекта развития.....	37
3.3 Оценка результатов проекта.....	43
Заключение	47
Список использованных источников	49
Приложение А Фотографии с занятий в Студии кусудамы	51
Приложение Б Примеры кусудам, изученных на занятиях в Студии кусудамы	52
Приложение В Перечень работ проекта развития Студии кусудамы	53

ВВЕДЕНИЕ

Студия кусудамы – одна из творческих студий, базирующихся в Доме ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук – обособленного подразделения Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Красноярский научный центр Сибирского отделения Российской академии наук» (ФИЦ КНЦ СО РАН). Руководитель студии – Лиханова Юлия.

Актуальность данной работы заключается в необходимости развития детских досуговых организаций для успешного функционирования в условиях конкуренции.

Объект работы – Студия кусудамы. Предмет работы – разработка проекта развития детской досуговой организации.

Цель данной работы – разработать проект развития Студии кусудамы, который поспособствует увеличению клиентской базы, повышению эффективности продвижения и увеличению прибыли студии.

Для реализации цели работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы разработки проектов развития детских творческих кружков;
- ознакомиться с деятельностью Дома ученых;
- ознакомиться с деятельностью Студии кусудамы;
- провести анализ внутренней и внешней среды студии;
- ознакомиться с практикой использования инструментов управления;
- выявить проблемы функционирования Студии кусудамы с помощью построения дерева проблем;
- провести SWOT-анализ Студии кусудамы;
- рассмотреть различные варианты эталонных стратегий развития.

В данной работе исследованы организационно-функциональные структуры Дома ученых и Студии кусудамы, выполняемые виды работ и их методическое и нормативное обеспечение. Внутренняя среда студии проанализирована по модели Мескона. Рассмотрены отдельно микросреда и с помощью ПЭСТ-анализа макросреда.

Студия кусудамы проанализирована с помощью следующих методов:

- диагностика текущей стадии жизненного цикла по И. Адизесу;
- цепочка создания ценности по М. Портеру;
- анализ ПБУ;
- дерево проблем;
- SWOT-анализ.

1 Теоретические и методические основы изучения разработки проектов развития детских досуговых организаций

1.1 Понятие и содержание проекта

В настоящее время все большее число субъектов рынка переходит на проектное управление. Грей К., Ларсон Э. в своей книге «Управление проектом» так говорят о причинах перехода на проектное управление промышленных предприятий – «...сжатие жизненного цикла продукции приводит к увеличению числа проектов, с которыми предприятие имеет дело одновременно; каждая новая продукция – это проект. Возрастающий уровень конкуренции вынуждает предприятия поддерживать нововведения и улучшать инвестиционные процессы, а эта деятельность – тоже проекты».

В настоящее время существует множество определений понятия «проект», разработанных как профессиональными ассоциациями по УП, крупными международными коммерческими и государственными организациями, отечественными и зарубежными учеными. Ниже приведены примеры некоторых из них:

- это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [23];
- это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов;
- ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможным ограничением расходования средств и ресурсов и со специфической организацией.

К признакам проекта, отличающим его от текущей деятельности, ряд авторов относит следующие признаки:

1. Наличие цели (целей), подразумевающее, что по достижении поставленных целей проект будет завершен и закрыт.
2. Уникальность продукта (услуги), подразумевающая, что условия получения результата неповторимы, результат каждого проекта является уникальным, даже если и подпадает под какую-либо широкую категорию.
3. Ограниченность во времени, подразумевающая, что каждый проект должен иметь четко определенные моменты его начала и завершения. Дата завершения может быть перенесена в ходе реализации проекта.
4. Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта), создаваемой только на период его реализации, подразумевающее, что в рамках данной команды будет сосредоточена ответственность за достижение установленных целей проекта, определяются границы компетенции и ответственности штатных специалистов в рамках проекта и их роли в команде.

5. Изменение, подразумевающее, что проект является целенаправленным, динамическим переводом системы из существующего состояния в желаемое.

Для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо выделить его особенности и определить тип (класс) данного проекта. Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям. Рассмотрим самые распространенные варианты:

Классы проектов:

1. Монопроекты – проекты, направленные на решение преимущественно одной задачи (обычно в рамках предприятия).

2. Мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда взаимосвязанных монопроектов, объединенных одной целью.

3. Мегапроект – целевые программы по реформированию экономики страны, развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов [28].

При разработке проекта необходимо правильно определять класс проекта, поскольку неправильное определение структуры мегапроектов и мультипроектов не позволит корректно определить границы монопроектов, которые включены в их состав.

Типы проектов по сферам деятельности:

1. Технический проект (строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения и т.д.).

2. Организационный проект (реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т.д.).

3. Экономический проект (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т.д.).

4. Социальный проект (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений).

5. Смешанный проект (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности, к примеру, проект реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т.д.).

При классификации по объемам финансирования проекта в зависимости от отрасли, масштабов деятельности компании-исполнителя и страны, в которой реализуется проект, он может быть отнесен к малым, средним или крупным проектам. К малым проектам можно отнести проекты с объемом финансирования до \$200-300 тыс., но организация, реализующая проекты должна самостоятельно определять границы классификации, исходя из собственного понимания масштабов финансирования.

Для классификация по области применения проекта Институт Управления Проектами (РМІ) предложил объединить проекты в следующие основные группы [23]:

1. Аэрокосмическая и оборонная;
2. Системы автоматизации;
3. Автомобильная;
4. Проектирование/снабжение/строительство (во всех отраслях);
5. Охрана окружающей среды;
6. Финансовые услуги (банковское дело, инвестиции);
7. Управление и передача информации;
8. Правительство;
9. Массовые мероприятия;
10. Информационные системы;
11. Международное развитие;
12. Производство;
13. Маркетинг и продажи;
14. Инновации;
15. Нефть/газ/химия;
16. Фармацевтика;
17. Розничная торговля;
18. Услуги;
19. Коммунальное хозяйство;

Классификация по длительности проекта:

1. Краткосрочный - до 1-го года;
2. Среднесрочный - от 1-го года до 3-х лет;
3. Долгосрочный - свыше 3-х лет.

Классификация по географическому признаку:

1. Проект реализуется в пределах конкретного населенного пункта;
2. Региональный проект;
3. Международный проект.

Классификация по уровню организации (внутри компании):

1. Локальный – на уровне структурного подразделения, филиала, отделения:

2. Корпоративный – на уровне компании в целом.

Классификация по сложности:

1. Технически сложный – проект, в котором полностью или частично неизвестна технология получения результата, либо имеются технические трудности разного рода в реализации проекта.

2. Организационно сложный – проект с большим количеством участников, либо территориально разнесенный, когда участники команды находятся в разных местах.

3. Комплексно-сложный – проект, включающий в себя проблемы технического и организационного плана.

4. Простой – проект, который команда проекта, как правило, уже реализовала ранее и имеет опыт его реализации.

Классификация проекта проводится обычно командой проекта для правильной организации библиотеки проектов. В этом случае облегчается процесс извлечения опыта, если команде проекта предстоит реализация подобных проектов.

1.2 Управление проектами

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая все сферы деятельности субъектов рынка, поскольку все они, так или иначе, претерпевают изменения. Необходимость адаптации к этим изменениям предполагает использование проекта, как особую форму осуществления целенаправленных изменений, ограниченных по срокам, стоимости и другим параметрам.

PMI определяет термин «управление проектами» следующим образом: Управление проектом (УП) или Project Management (PM) – это профессиональная творческая деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов, средств и техники управления для успешного достижения поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях в социальных системах.

PMBoK дает следующее определение этого термина: управление проектом – приложение знаний, навыков, методов и средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта [23].

Управление проектом осуществляется посредством надлежащего применения и интеграции логически сгруппированных 47 процессов управления проектом, объединенных в 5 групп процессов. Эти 5 групп процессов следующие [23]:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и контроль;
- закрытие.

В систему управления проектами предприятия включаются такие элементы, как:

- субъекты управления проектами, к которым относятся внешние и внутренние участники проекта;
- объект управления проектами, в качестве которого рассматривается сам проект (портфель проектов);
- процессы управления.

Процессы управления проектом можно классифицировать по двум основаниям:

1. По области применения (области знаний).

2. По целевому результату (фазам управления). При этом под фазой управления понимается совокупность процессов, обеспечивающих достижение одного из следующих результатов: инициализация, планирование, выполнение, контроль, завершение.

Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы [28].

Определим проект как систему на рисунке 1.2.1.

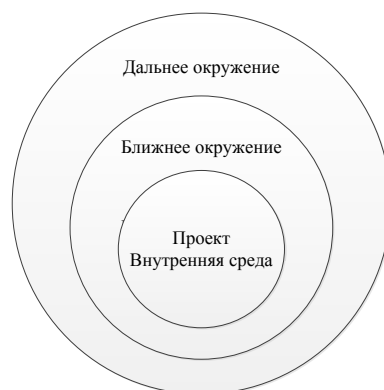


Рисунок 1.2.1 – Представление проекта как системы

Внешняя внутренняя среда проекта – факторы и объекты, которые являются внешними и внутренними по отношению к проекту и оказывают существенное влияние на его существование

Внешняя среда проекта:

- ближнее окружение – факторы внутренней среды организации, в рамках которой реализуется проект (так называемой, базовой организацией): сфера управления (организационная культура, регламенты, нормы и процедуры), сфера финансов, сфера сбыта, сфера изготовления, сфера обеспечения, инфраструктура, и др.;

- дальнее окружение – факторы внешней среды базовой организации: экономическими, социальными, политическими, технологическими, культурными, природными, факторами, ситуацией на рынке, законодательством и др., которые оказывают опосредованное воздействие на проект.

Внутренняя среда проекта:

- команда проекта (объекты);
- стиль руководства;
- методы и средства управления проектом (регламенты, правила, программное обеспечение, коммуникации) и др.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими

участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту. В работах по проекту — как правило, на условиях частичной занятости — могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции [28].

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта (говорят также проектного цикла), направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству [28].

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения [28]. Модель жизненного цикла проекта – это модель развития управления проектом во времени. Представим классическую линейную модель управления проектами, содержащую 4 основные фазы, на рисунке 1.2.2.

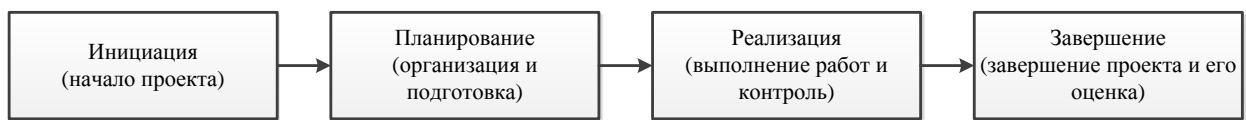


Рисунок 1.2.2 – Модель жизненного цикла проекта

Существует три вида жизненных циклов проекта, отличающихся степенью гибкости:

- предиктивные жизненные циклы, при определении которых основные параметры проекта (содержание, сроки, бюджет) определяются на самых ранних стадиях;
- итеративные или инкрементные жизненные циклы, при определении которых фазы (итерации) разработки и реализации проекта повторяются для уточнения параметров проекта;
- гибкие (адаптивные или agile) жизненные циклы, при определении которых итерации достаточно короткие, 2-4 недели.

Участники проекта — основной элемент его структуры, т. к. именно они обеспечивают реализацию его замысла. Рассмотрим основных участников проекта [28].

- Главный участник — заказчик — будущий владелец и пользователь результатов проекта;
- Инвестор — сторона, вкладывающая средства в проект. В некоторых случаях это — одно лицо с заказчиком;
- Проектировщик — специализированная проектная организация, разрабатывающая проектно-сметную документацию;

- Поставщик – организация-поставщик, которая обеспечивает материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки);
- Подрядчик — юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Для обеспечения достижения целей проекта необходимо понимать, какое количество времени, усилий и ресурсов будет потрачено на его реализацию. В понимании этих вопросов полезно планирование. Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены, применении методов и средств реализации этих работ, увязки ресурсов, необходимых для их выполнения, согласовании действий организаций—участников проекта [28].

Основные процессы планирования могут повторяться несколько раз, как в течение всего проекта, так и его отдельных фаз. К основным процессам относят [28]:

1. планирование содержания проекта и его документирование;
2. описание содержания проекта, определение основных этапов реализации проекта, декомпозиция их на более мелкие и управляемые элементы;
3. составление сметы, оценку стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта;
4. определение работ, формирование списка конкретных работ, которые обеспечивают достижение целей проекта;
5. расстановку (последовательность) работ, определение и документирование технологических зависимостей и ограничений на работы;
6. оценку продолжительности работ, трудозатрат и других ресурсов, необходимых для выполнения отдельных работ;
7. расчет расписания, анализ технологических зависимостей выполнения работ, длительностей работ и требований к ресурсам;
8. планирование ресурсов, определение того, какие ресурсы (люди, оборудование, материалы) и в каких количествах потребуются для выполнения работ проекта. Определение, в какие сроки работы могут быть выполнены с учетом ограниченности ресурсов;
9. составление бюджета, привязка сметных затрат к конкретным видам деятельности;
10. создание (разработку) плана проекта, сбор результатов остальных процессов планирования и их объединение в общий документ.

Необходимый инструмент при планировании работ – структурная декомпозиция работ (СДР). СДР – разбивка проекта на составные части (работы) по какому-либо признаку (продуктовому, функциональному, по этапам жизненного цикла). Управление временными параметрами работ проекта включает в себя [23]:

- определение состава работ;
- определение последовательности работ;
- оценка продолжительности работ;

- разработка графика;
- контроль выполнения графика.

Процесс сетевого планирования предполагает, что вся деятельность будет описана в виде комплекса пакетов работ с определенными взаимосвязями между ними. Процесс разработки сетевой модели включает: определение списка работ проекта; определение зависимостей между работами; оценку параметров работ.

Существует несколько типов логических связей, отражаемых в сетевой модели проекта. Наиболее распространенным представлением сети является граф, называемый сетью типа «вершина — работа» или диаграммой предшествования-следования. Такая сеть представляет сетевую модель в графическом виде как множество вершин, соответствующих работам, объединенных линиями, представляющими взаимосвязи между работами.

Управление ресурсами — одна из главных подсистем управления проектом. Включает процессы планирования, закупок, поставок, распределения, учета и контроля ресурсов, обычно трудовых и материально-технических [28].

В каждый текущий момент времени ресурсы проекта ограничены, и потому основными задачами управления ресурсами являются [28]:

1. оптимальное планирование ресурсов;
2. управление материально-техническим обеспечением, в том числе:
 - управление закупками ресурсов;
 - управление снабжением;
 - управление поставками ресурсов;
 - управление запасами ресурсов;
 - управление распределением ресурсов по работам проекта.

Управление финансовыми ресурсами осуществляется в рамках управления стоимостью [28]. Управление стоимостью проекта включает процессы, целью которых является завершение проекта в рамках запланированного и утвержденного бюджета.

Управление стоимостью проекта включает [23]:

- предпроектная оценка затрат;
- составление бюджета;
- контроль затрат;
- постпроектная оценка затрат.

1.3 Стратегическое управление

Стратегическое управление — это деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, его сущность заключается в ответе на три вопроса [14]:

- в каком положении предприятие находится в настоящее время;
- в каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 лет;
- каким способом достигнуть желаемого положения?

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях:

1. планирование стратегии;
2. организация выполнения стратегических планов;
3. координация действий по реализации стратегических задач;
4. мотивация на достижение стратегических результатов;
5. контроль за процессом выполнения стратегии.

Для выбора оптимально подходящей стратегии развития необходимо провести анализ внутренних и внешних факторов компании, оценку рисков и конкурентоспособности товара (услуги) в отрасли. На сегодняшний день самым эффективным инструментом реализации этих задач является SWOT-анализ.

Проведение SWOT-анализа включает следующие этапы:

1. Определение возможностей и угроз внешней среды;
2. Оценка сильных и слабых сторон компании;
3. Составление матрицы SWOT, в которой попарно сопоставляются факторы внутренней и внешней среды, и для каждого сопоставления подбирается соответствующая стратегия.

Анализ внешней среды представляет собой анализ ближнего окружения организации (микросреды) и макросреды организации. Микросреда включает в себя конкурентов, поставщиков, потребителей, посредников и контактные аудитории. К макросреде относятся политические, экономические, социокультурные и технологические факторы внешней среды. PEST-анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании.

Анализ внутренней среды наиболее удобно проводить по модели, разработанной М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури и включающей в себя миссию, цель и задачи организации, людей, технологии и структуру.

После проведения SWOT-анализа необходимо определить направление развития организации. Базовые (эталонные) стратегии бизнеса – это подходы для развития и поддержания бизнеса на желаемом уровне. Они делятся на четыре основных типа:

1. Стратегия концентрированного роста

Применение стратегии концентрированного роста заключается в изменении либо продукта, либо рынка сбыта. Имеет смысл воспользоваться таким подходом, когда предприятие существует уже несколько лет,

заработало определенную репутацию и заняло свою нишу на рынке. Типов стратегии концентрированного роста существует три:

- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития продукта.

2. Стратегия интегрированного роста

Этот тип эталонной стратегии предполагает изменение самого предприятия внутри отрасли путем его расширения или реструктуризации. Если по каким-либо причинам не получается воспользоваться системой концентрированного роста, можно применить этот подход, а можно воспользоваться обоими одновременно. Система интегрированного роста делится на три подтипа:

- стратегия обратной вертикальной интеграции;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции;
- стратегия горизонтальной интеграции.

3. Стратегия диверсифицированного роста

В случае когда крупное предприятие полностью освоило свой рынок со всеми возможными нюансами и приемами и полностью реализовало все возможности продвижения имеющегося продукта, нужно внедрять стратегию диверсифицированного роста, которая заключается в освоении новых сфер. Она подразделяется на три подтипа:

- стратегия центрированной диверсификации;
- стратегия горизонтальной диверсификации;
- стратегия конгломератной диверсификации.

4. Стратегия сокращения

Иногда разумнее бывает изменить структуру предприятия или даже вовсе его закрыть, не дожидаясь полного банкротства или еще большего ухудшения ситуации (например, в связи со спадом на рынке или общим экономическим кризисом). Но эталонная стратегия сокращения применяется не только в таких условиях. Бывает, что предприятие нуждается в реструктуризации и после периода интенсивного развития. Различают четыре подтипа стратегии сокращения:

- стратегию ликвидации;
- стратегию «сбора урожая»;
- стратегию сокращения зон хозяйствования;
- стратегию сокращения расходов.

Стоит отметить, что в некоторых случаях полезным может быть следование двум или более стратегиям для наиболее успешного развития бизнеса.

2 Организационно-управленческая характеристика деятельности Студии кусудамы

2.1 Общая характеристика Дома ученых

Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук – обособленное подразделение Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Красноярский научный центр Сибирского отделения Российской академии наук» (ФИЦ КНЦ СО РАН), далее Дом ученых. Юридический адрес: 660036, г. Красноярск, Академгородок, 16А. Тел./факс.: (391) 249-47-09 [12].

Дом ученых основан в июне 1983 года в красноярском Академгородке. С момента своего создания как государственного учреждения культуры является постоянным местом проведения встреч научной интеллигенции, центром культурного отдыха красноярских ученых и жителей микрорайона [9]. На рисунке 2.1.1 представлена организационная структура Дома ученых.

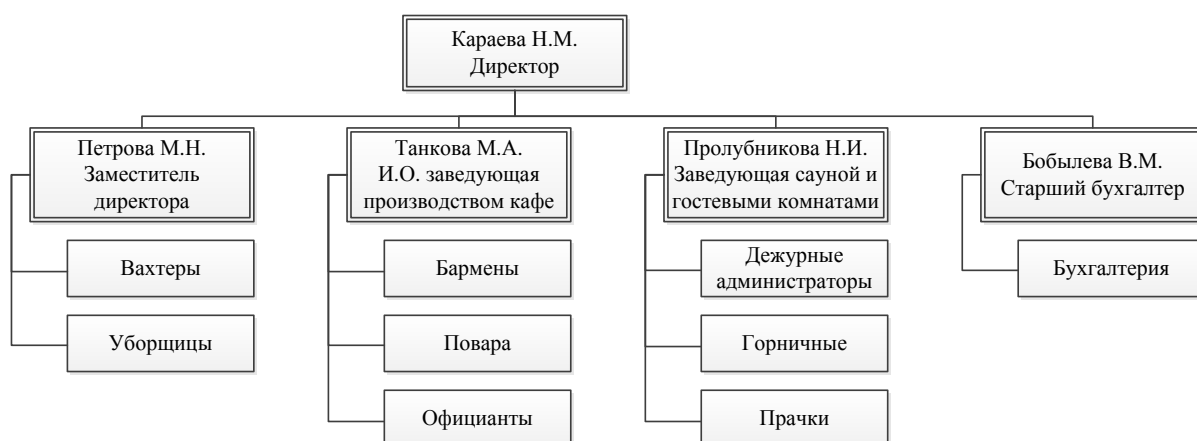


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура Дома ученых

В обязанности директора включены руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью, делопроизводство и управление кадрами. Директору подчиняются заместитель, И.О. заведующая производством кафе, заведующая сауной и гостевыми комнатами и старший бухгалтер. В обязанности заместителя входит организация культурных мероприятий, предоставление залов для встреч и мероприятий, составление графика работы уборщиц (3 человека) и вахтеров (3 человека), работающих посменно. И.О. заведующая производством кафе занимается организацией банкетов в кафе, составляет график работы персонала кафе. Ей подчиняются бармены (2 человека), повара (2 человека) и официанты (2 человека), работающие посменно. Заведующая сауной и гостевыми комнатами заселяет гостей в гостевые комнаты, составляет график работы персонала сауны и гостевых комнат. В ее подчинении находятся дежурные администраторы (2 человека), горничные (2

человека) и прачки (2 человека), работающие посменно. В обязанности бухгалтерии входит бухгалтерский учет Дома ученых. В составе бухгалтерии 1 бухгалтер и старший бухгалтер. Таким образом, общий штат Дома ученых 23 человека, 5 из которых занимают руководящие должности, 3 – административные, 16 – промышленно-производственный персонал. Схема услуг Дома ученых представлена на рисунке 2.1.2.

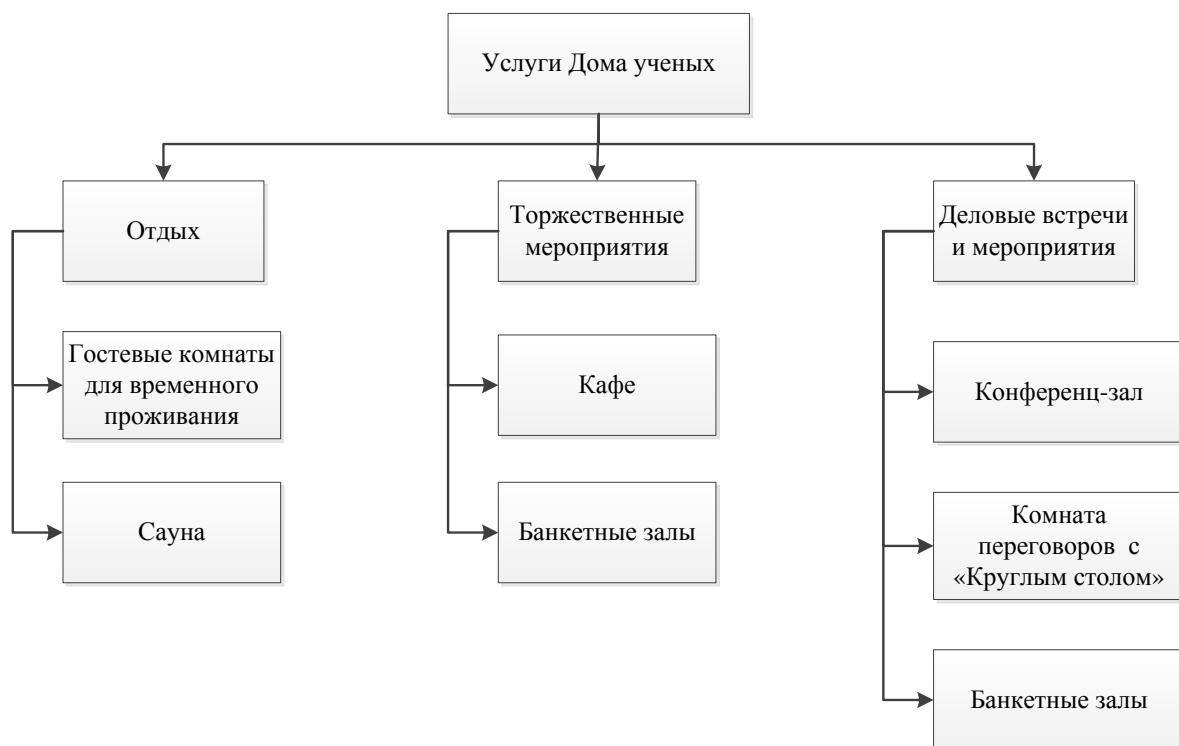


Рисунок 2.1.2 – Схема услуг Дома ученых

Дом ученых располагает комнатами для приема и размещения делегаций красноярского научного центра и гостей города, работает кафе с большим ассортиментом закусок и блюд европейской кухни. На базе Дома ученых имеется сауна с комплексом лечебно-оздоровительных услуг [9].

Гостевые комнаты находятся на первом этаже здания и включают в себя 8 комфортабельных и уютных номеров. Номерной фонд состоит из одноместных и двухместных номеров (с отдельными и двуспальными кроватями) со всеми удобствами. Комнаты для гостей оборудованы телевизором, холодильником, телефоном, полным санузлом. Проживающие могут воспользоваться услугами сауны и кафе, заказать завтрак, обед или ужин в номер, услугами прачки. Гостям предоставляется возможность побывать на культурных мероприятиях, проходящих в Доме ученых [30].

Стоимость размещения:

1. Отдельное проживание в номере от 2000 руб.
2. Совместное проживание в номере от 1500 руб. за место.
3. Предусмотрены индивидуальные скидки для гостей, проживающих длительное время, для групп и постоянных клиентов [30].

Кафе работает только по предварительным заявкам. Для организации торжества кафе располагает двумя банкетными залами. Для большой компании «Зеленый зал» вместимостью до 60 человек. «Красный банкетный зал» позволит разместиться 25 гостям. Оба зала имеют звуковое оборудование, караоке и танц-пол [10].

Каждое мероприятие может быть накрыто и оформлено на вкус заказчика – для торжественных мероприятий залы могут быть украшены цветами, шарами или драпировкой [10].

В меню кафе – блюда русской домашней кухни, изысканные блюда. Повара могут приготовить предложенное заказчиком блюдо, даже если его нет в меню кафе. Для торжественного ужина или детского праздника предоставляется возможность заказать шоколадный фонтан. Персонал подготовит завтраки, обеды, ужины, кофе-брейки, фуршеты по заказу. Заказы разрабатываются индивидуально с учетом пожеланий клиента [10].

Оздоровительный комплекс Дома ученых предлагает на выбор 5 номеров для комфортного отдыха. Обстановка и оснащение банных номеров удовлетворяют самых взыскательных клиентов. Номера рассчитаны на 6 и более человек, в каждом – парная, комната отдыха, бассейн для купания, душевые кабины, все номера оснащены аудио и видеоаппаратурой. Для любителей русской бани с горячим паром и веником оборудованы 3 номера, самый большой из них имеет стол для игры в бильярд, действующий камин. Желаящие могут заказать закуски или легкий обед/ужин к себе в номер, пожарить шашлыки в камине [30].

Сауна работает с 14.00 в будние дни, с 12.00 в выходные дни до последнего клиента. Стоимость номера зависит от категории и времени суток: от 550 до 900 рублей/час [30].

Для проведения встреч, заседаний и собраний Дом ученых располагает комнатой переговоров с «Круглым столом», конференц-залом и двумя банкетными залами, что позволяет принимать до 80 гостей одновременно [30].

Конференц-зал подходит для проведения обучающих семинаров, тренингов, лекций и конференций. Зал оснащен необходимым проекционным (проектор, экран, флипчарт) и звуковым оборудованием, выходом в Интернет. Также зал подходит для проведения свадебных регистраций, корпоративных праздников. Конференц-зал вмещает до 60 человек [18].

Стоимость проведения мероприятия в Конференц-зале: день – 7000 руб, почасовая оплата – по договоренности [18].

Круглый стол предназначен для проведения мастер-классов, совещаний, круглых столов, семинаров, но меньшей компанией. Комната оборудована большим овальным столом, подходящим для переговоров. Зал оснащен проекционным и видео оборудованием, выходом в Интернет и рассчитан на 12 человек [18].

Стоимость проведения мероприятия в Круглом столе: день – 5000 руб., почасовая оплата – по договоренности [18].

При необходимости во время мероприятия Дом ученых обеспечивает участников кофе-брейком и обедом/ужином [18].

Традиционно сотрудники Красноярского научного центра Сибирского отделения академии наук используют конференц-зал для своих научных мероприятий, конференций. В конференц-зале проходят конференции и семинары. На этой же площадке выступают творческие коллективы, проходят концерты, спектакли, музыкальные вечера, литературные встречи [9].

Проведение в красноярском Доме ученых международных научных конференций, симпозиумов, обучающих семинаров, тренингов и презентаций играет важнейшую роль в распространении передового научного и культурного опыта российской и зарубежной общественности. Кроме приемов делегаций Красноярского научного центра в Доме ученых проходили встречи с губернаторами Красноярского края А. Г. Хлопониным, Л.В. Кузнецовым, российскими политиками [9].

Холл второго этажа – прекрасное место для проведения выставок. На базе красноярского Дома ученых регулярно проходят тематические выставки картин художников Красноярья, фотовыставки, выставки мастеров рукоделия, даров природы «Осенний сюрприз» [9].

Красноярская государственная академия музыки и театра, Красноярская филармония, Красноярский драматический театр проводят на площадке Дома ученых концерты, спектакли и литературно-музыкальные композиции. Свое искусство демонстрируют джазовые и блюзовые музыканты [9].

«Музыкальный салон» собирает на свои вечера ценителей классической и современной музыки. С гостями салона встречаются как молодые, так и известные исполнители. Дмитрий Хворостовский, будучи студентом, на сцене Дома ученых блестяще исполнял оперные арии из произведений русских композиторов. В сезоне 2009 – 2010 на сцене Дома ученых выступили ведущие артисты и артистки Красноярского театра Оперы и Балета, Музыкального театра и Красноярской Филармонии: Вера Баранова, Светлана Кальянова, Олег Алексеев, Герман Ефремов, Евгений Балданов, Валентина Литвина, Вероника Махотина, Анастасия Кабанова [9].

Для любителей современной поэзии организуются литературные вечера. Великий писатель Сибири Виктор Петрович Астафьев неоднократно проводил встречи с почитателями его таланта.

Юбилеи, карнавалы, тематические вечера и молодежные вечеринки – вот далеко не полный спектр развлекательных мероприятий. В Доме ученых проводятся и социальные акции – День пожилого человека, встречи ветеранов в День Победы. Активно работают научные клубы, детские студии, клубы по увлечениям [9]. Научные клубы, детские студии и клубы по увлечениям представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Научные клубы, детские студии и клубы по увлечениям Дома ученых [11]

№	Наименование	График работы	Руководитель
1.	Английский клуб	по согласованию с участниками клуба	Сергей Демиденко
2.	"Йога"-клуб	понедельник, среда, пятница 13.00 вторник 19.30	Светлана Цыганова
3.	Клуб интеллектуальных игр	по субботам 1 раз в месяц	Майя Петрова
4.	Творческая лаборатория	2 раза в месяц по субботам	Анна Иванова
5.	Клуб рукоделия "Валяние из шерсти"	1 раз в месяц по согласованию с участниками клуба	Ирина Боев
6.	Шахматный клуб (детский)	понедельник, среда 11.00 Вторник 16.00 суббота 15.00	Олег Павлов
7.	Детская художественная студия	понедельник, четверг 17.30	Надежда Рязова
8.	Студия рукоделия для детей от 6 лет	понедельник, четверг 17.00	Наталья Чистаева
9.	Студия игры на гитаре для детей и взрослых	вторник, пятница 19.00	Ольга Мамедова
10.	Студия Кусудамы	2 раза в месяц по воскресеньям 14.00	Юлия Лиханова

Таким образом, Дом ученых представляет собой пространство, в котором располагается все, что необходимо для проведения различных по своим масштабам и направленности мероприятий. В холле второго этажа проводятся художественные выставки. Конференц-зал рассчитан на 60 человек, здесь проходят конференции и семинары, концерты и прочие мероприятия. Комната переговоров оборудована «круглым столом» для заседаний, деловых встреч и необходимым офисным оборудованием для плодотворной работы. Оздоровительный комплекс включает в себя 5 номеров для комфортного отдыха и 3 номера сауны. Гостевые комнаты включают в себя 8 номеров. Номерной фонд состоит из одноместных и двухместных номеров со всеми удобствами. Кафе располагает двумя банкетными залами для организации торжества: «Зеленый зал» вместимостью до 60 человек и «Красный банкетный зал» для 25 гостей. Каждое мероприятие может быть накрыто и оформлено в соответствии с пожеланиями заказчика. В доме ученых активно работают научные клубы, детские студии, клубы по увлечениям.

Для дальнейшего анализа рассмотрена Студия Кусудамы.

2.2 Описание Студии кусудамы

Студия кусудамы была открыта в Доме ученых после серии отдельных мастер-классов по созданию кусудамы, проведенных в мае и июне 2016 года. Кусудамы – это древнее японское искусство, одно из самых популярных направлений оригами [25]. Руководитель студии – Юлия Лиханова. На июль и август была сделана пауза, поскольку основная целевая аудитория студии –

дети – в летний период реже посещают творческие кружки и студии. В сентябре 2016 года Студия кусудамы была официально включена в список научных клубов, детских студий и клубов по увлечениям Дома ученых, а между Домом ученых и руководителем студии заключен договор.

Студия ведет образовательную деятельность. Для студии важно, чтобы ее ученики занимались творческой работой в приятной атмосфере, комфортной для учеников любого уровня – как для новичков, так и для любителей кусудамы и оригами со стажем. Поэтому зал с круглым столом в Доме ученых – удобное место для проведения занятий студии. В зале достаточно света, удобная мебель, есть вместительные шкафы для хранения материалов для работы и заготовок (недоделанных работ), есть белая доска и проектор с экраном. А мастер (руководитель) подготавливает учебные материалы и проводит занятие так, чтобы схему сборки кусудамы мог понять как новичок, так и опытный ученик.

Студию посещают дети в возрасте от 12 до 16 лет. Занятия посещали взрослые в возрасте 40-45 лет, а так же пенсионеры, но именно подростки оказались наиболее заинтересованными и лояльными учениками, поэтому при подготовке материалов, составлении расписания и выборе способов взаимодействия с клиентами и учениками ориентир делается на их аудиторию.

2.3 Анализ деятельности Студии кусудамы

Рассмотрим внутреннюю среду Студии кусудамы с помощью модели М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури.

Миссия Студии кусудамы – предоставление образовательных услуг и возможности заниматься творческой работой в приятной атмосфере, комфортной для учеников любого уровня – как для новичков, так и для любителей кусудамы и оригами со стажем.

Дерево целей и задач Студии Кусудамы представлено на рисунке 2.3.1.



Рисунок 2.3.1 – Дерево целей и задач Студии Кусудамы

Схема бизнес-ролей Студии кусудамы представлена на рисунке 2.3.2.



Рисунок 2.3.2 – Схема бизнес-ролей Студии кусудамы

В таблице 2.3.1 представлено сопоставление бизнес-ролей и обязанностей руководителя Студии кусудамы.

Таблица 2.3.1 – Сопоставление бизнес-ролей и обязанностей руководителя Студии кусудамы

Обязанности	Бизнес-роль
Планирование работы студии	Руководитель студии
Обеспечение помещением	Руководитель студии
Управление финансами	Руководитель студии
Управление трудовыми ресурсами	Руководитель студии
Управление материальными запасами	Закупщик
Подготовка материалов для занятия	Преподаватель
Проведение занятия	Преподаватель
Взаимодействие с клиентами	Специалист по маркетингу
Поиск клиентов	Специалист по маркетингу
Продвижение студии	Специалист по маркетингу
Развитие продукта	Мастер

Занятия проходят два раза в месяц. Первое занятие в месяце – знакомство с новой кусудамой (визуально, схема при необходимости, геометрия, порядок действий), сборка большей части модулей. Второе занятие в месяце – сборка оставшихся модулей и сборка кусудамы. Длительность одного занятия – от трёх до четырёх часов. Стоимость одного занятия – 350 рублей. Членский взнос Дому ученых с одного человека составляет 75 рублей в месяц.

Для получения навыка создания кусудамы на занятиях руководитель студии помогает ученикам в следующем:

- изучение кусудамы как неотъемлемой части оригами;
- приобщение к технике создания кусудамы;
- развитие эстетического восприятия кусудамы как декоративного элемента;
- создание кусудамы по известным популярным схемам;
- изучение базовых основ оригами, необходимых для понимания схем и работы по созданию кусудамы;
- изучение геометрии кусудамы.

Расписание студии составляется так, чтобы школьникам было удобно посещать студию в свободное от школьных занятий время. Для проведения занятия используется зал с круглым столом, в котором есть все необходимое для творческой работы в комфортной обстановке: удобная мебель, качественное освещение (большие окна и электрические лампы), белая доска, проектор с экраном, чайник для возможности приготовить чай в перерыве.

В стоимость занятия входят все необходимые материалы: бумага, клей, ножницы и карандаши. Они закупаются в магазинах канцелярских товаров.

Программа и подготовка материалов к занятиям Студии кусудамы планируются так, чтобы на занятии кусудаму мог собрать как опытный любитель оригами, так и новичок. То есть, каждая следующая кусудамы в сборке сложнее, чем предыдущая, но на каждом занятии проговариваются все приемы и техники сборки для глубокого понимания и быстрого освоения материала занятия. Преподаватель общается с учениками во время занятия на различные темы, делает перерывы для чаепития, чтобы ученики чувствовали себя комфортно и имели возможность закрепить материал, не перегружая память.

Для привлечения новых специалистов по маркетингу создает афиши с информацией о предстоящих занятиях и фотографиями своих работ, выкладывает их в соцсети VK.com и передает их руководству Дома ученых для рассылки по внутренней сети ФИЦ КНЦ СО РАН. Это привлекает новых клиентов и учеников.

Для сохранения лояльности клиентов и учеников необходимо не только проведение занятий и качественная подача материала, но и регулярное взаимодействие с родителями и детьми.

Специалист по маркетингу информирует учеников о предстоящих занятиях или изменениях в расписании через соцсети и по телефону и открыт для общения родителями и детьми по всем интересующим вопросам. Это сближает родителей и детей с руководителем Студии кусудамы, они не сомневаются в своей важности и лояльности к себе, у них формируется позитивное отношение к студии.

Дополнительно рассмотрим внутреннюю среду Студии кусудамы в финансовом срезе. Проведем анализ доходов и расходов Студии кусудамы.

Стоимость занятия: 350 рублей.

График занятий: 2 занятия в месяц.

Членские взносы: 75 рублей за одного ученика в месяц.

Затраты в апреле:

1. Материалы:
 - набор многоцветной бумаги 9х9 см 1000 листов – 1 шт. – 250 рублей
 - клей-карандаш – 3 шт. – 60 рублей * 3 = 180 рублей
2. Проезд преподавателя от дома до Дома ученых и обратно – 2 раза – 44 рубля * 2 = 88 рублей.

Посещаемость занятий в апреле-мае:

23.04.17 – 6 человек

30.04.17 – 5 человек, новичков не было, один ученик пропустил занятие.

В таблице 2.3.2 представлен расчет чистой прибыли Студии кусудамы за апрель.

Таблица 2.3.2 – расчет чистой прибыли Студии кусудамы за апрель

Дата	Учеников, посетивших занятие	Стоимость занятия, руб.	Прибыль с занятий, руб.	Затраты, руб.				Чистая прибыль
				Бумага	Клей	Проезд	Взносы	
23.04	6	350	2100	250	180	44	75	1551
30.04	5	350	1750			44	375	1331
ИТОГО	6		3850	250	180	88	450	2882

Таким образом, чистая прибыль Студии кусудамы в ноябре составила 2882 рублей.

Проведем анализ материальных запасов Студии кусудамы.

Затраты в апреле:

1. Набор многоцветной бумаги 9х9 см 1000 листов – 1 шт. (при расходе бумаги 70 листов на одну кусудаму у одного ученика, плюс, преподаватель).

2. Клей-карандаш – 3 шт.

Посещаемость занятий в апреле:

23.04.17 – 6 человек

30.04.17 – 5 человек, новичков не было, один ученик пропустил занятие.

Остатки с марта:

- бумага – 100 листов

- клей-карандаш – 4 шт.

В таблице 2.3.3 представлен отчет о материальных запасах Студии кусудамы за апрель.

Таблица 2.3.3 – отчет о материальных запасах Студии кусудамы за апрель

Дата	Учеников, посетивших занятие	Расход материалов		Остатки с предыдущего месяца		Остатки материалов	
		Бумага, листов	Клей, шт.	Бумага, листов	Клей, шт.	Бумага, листов	Клей, шт.
23.04	6						
30.04	5						
итого	6	490	незначит.	100	4	610	7

Таким образом, в студии осталось 610 листов бумаги и 7 штук клея-карандаша, которые можно будет использовать на следующих занятиях.

Рассмотрим внутреннюю среду Студии кусудамы в маркетинговом срезе.

Проведем анализ продвижения Студии кусудамы.

В апреле были проведены следующие маркетинговые мероприятия:

1. В течение апреля специалист по маркетингу регулярно обновлял информацию о студии на публичной странице в социальной сети VK.com, поддерживал переписку в чате с учениками.

2. На первое занятие в апреле (23.04.2017) пришел один новичок, узнавший о студии от учеников, посещающих ее. Этот новичок пришел и на следующее занятие (30.04.2017) и выразил желание посещать студию.

3. Заместитель директора Дома ученых делал рассылку по внутренней сети ФИЦ КНЦ СО РАН о предстоящих в апреле занятиях в студии, но новых учеников благодаря этому мероприятию в студии не появилось.

Благодаря ведению публичной страницы в социальной сети VK.com и общению с учениками руководитель студии сохраняет лояльность учеников и был заранее предупрежден о пропуске одного из детей. Помимо этого, у публичной страницы появилось два новых подписчика, просматривающих обновления страницы, то есть, заинтересованных в деятельности студии. Благодаря рассылке по внутренней сети ФИЦ КНЦ СО РАН о предстоящих в ноябре занятиях в студии новых учеников не появилось, но регулярная рассылка способствует узнаваемости Студии кусудамы. Однако на данный момент студия насчитывает 5 постоянных учеников и ещё 5, посещающих занятия от случая к случаю, по возможности. Преподаватель способен работать с большим количеством учеников (до 10 человек) одновременно, и это нужно использовать, поэтому студии необходимо увеличить количество постоянных учеников.

Проанализируем внешнюю среду Студии кусудамы.

Рассмотрим микросреду Студии кусудамы.

Родители детей, посещающих студию, рассматриваются как поставщики и потребители, поскольку именно они оплачивают посещения детьми занятий в студии и являются лицами, ответственными за своих детей. Проведем анализ конкурентной среды Студии кусудамы.

Поскольку студия располагается в Академгородке, в качестве конкурентов будут рассматриваться организации, связанные с досугом и хобби для детей и подростков в возрасте с 12 до 16 лет, располагающиеся в ближайших микрорайонах, откуда дети могут свободно добраться до Студии кусудамы общественным транспортом. То есть, будут рассматриваться микрорайон Удачный, Академгородок, Студгородок, улица Киренского и прилегающий частный сектор, улица Телевизорная и проспект Свободный.

На данной территории можно выделить три вида конкурентов для Студии кусудамы:

1. Функциональные конкуренты (организация активного досуга для детей и подростков) представлены в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Функциональные конкуренты Студии кусудамы

№	Наименование	Возрастная категория	Адрес
1.	Школа танцев «FLOW MASTERS»	3-12 лет	пр. Свободный, д. 28
2.	Школа танцев «EVOLVERS»	от 3 лет	ул. Михаила Годенко, 3
3.	Танцевальный клуб «Чердак»	от 3 лет	ул. Телевизорная, 1 ст. 9
4.	Школа танца и фитнеса «АКАДЕМИЯ ТАНЦА»	от 3 лет	ул. Академгородок, 18д

Окончание таблицы 2.3.4

№	Наименование	Возрастная категория	Адрес
5.	Спортивный комплекс «Академия Биатлона»	от 3 лет	ул. Биатлонная, 37
6.	Бассейн «Политехник»	от 0 лет	ул. Академика Киренского, 15
7.	Спортивно-бальные танцы для самых маленьких Хобби-центр «Дайсвилль»	3-9 лет	ул. Телевизорная, 1 ст. 4

2. Видовые конкуренты (групповые интеллектуальные занятия) представлены в таблице 2.3.5

Таблица 2.3.5 – Видовые конкуренты Студии кусудамы

№	Наименование	Возрастная категория	Адрес
1.	Клуб семейных настольных игр Хобби-центр «Дайсвилль»	от 6 лет	ул. Телевизорная, 1 ст. 4
2.	Клуб настольных ролевых игр Хобби-центр «Дайсвилль»	от 13 лет	ул. Телевизорная, 1 ст. 4
3.	Детская музыкальная школа №11	6-18 лет	ул. Академгородок, 22а
4.	Музыкальная школа №3 им. Б.Г. Кривошея	6-18 лет	пр. Свободный, 36
5.	Студия игры на гитаре для детей и взрослых	Любой возраст	ул. Академгородок, 16а
6.	Клуб младших школьников "ЭКОЛОГ" Красноярская краевая станция ЮННАТов	7-11 лет	ул. Академика Киренского, 23
7.	Клуб зоологов "РОДЕНТИА" Красноярская краевая станция ЮННАТов	10-14 лет	ул. Академика Киренского, 23
8.	Очно-заочная "Школа юного натуралиста" Красноярская краевая станция ЮННАТов	7-11 лет	ул. Академика Киренского, 23
9.	Лаборатория мониторинга экосистем "БИОСФЕРА" Красноярская краевая станция ЮННАТов	14-18 лет	ул. Академика Киренского, 23
10.	Шахматный клуб (детский) Дом ученых	6-10 лет	ул. Академгородок, 16а

3. Предметные конкуренты (групповые занятия по рукоделию) представлены в таблице 2.3.6

Таблица 2.3.6 – Предметные конкуренты Студии кусудамы

№	Наименование	Возрастная категория	Адрес
1.	Творческая лаборатория Дом ученых	от 6 лет	ул. Академгородок, 16а
2.	Детская художественная студия Дом ученых	от 6 лет	ул. Академгородок, 16а
3.	Студия рукоделия для детей Дом ученых	от 6 лет	ул. Академгородок, 16а
4.	Детская школа искусств №16	6-18 лет	ул. Академгородок, 19г

Представим на рисунке 2.3.3 распределение организаций-конкурентов по видам конкуренции.

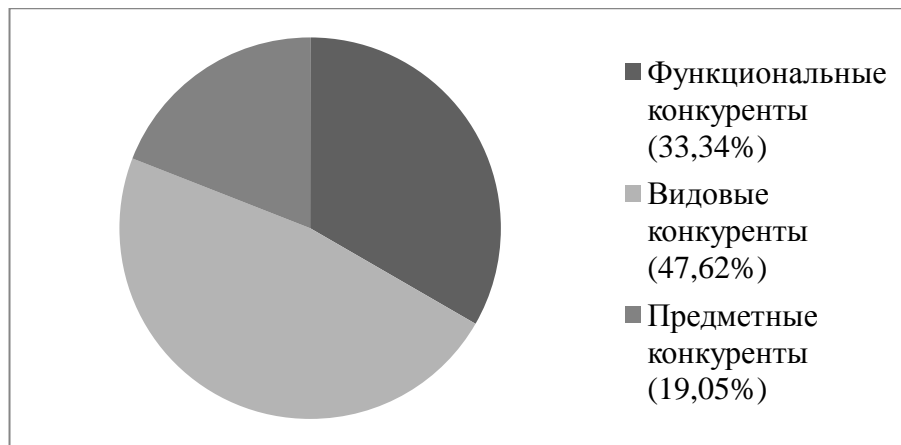


Рисунок 2.3.3 – Организации-конкуренты по видам конкуренции

Представим на рисунке 2.3.4 распределение организаций-конкурентов по степени отдаленности.

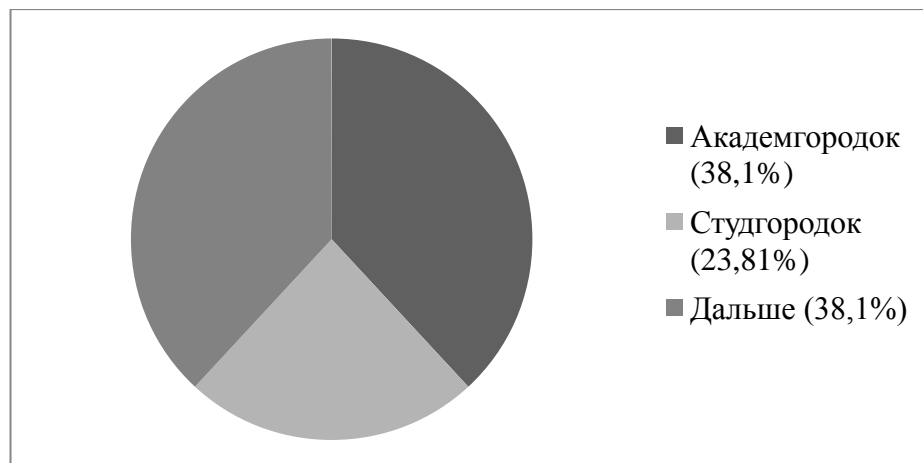


Рисунок 2.3.4 – Организации-конкуренты по районам и степени отдаленности

Как видно из таблиц 2.3.4, 2.3.5 и 2.3.6 и рисунков 2.3.3 и 2.3.4, в выбранном для анализа конкурентной среды районе преобладают организации, связанные с групповыми интеллектуальными занятиями (10 из 21), есть одна языковая школа, два центра хобби различных направлений и три музыкальные образовательные организации. Большинство из конкурентов (8 из 21) находятся вдалеке от Академгородка, 8 из 21 находятся в Академгородке. 5 из 21 конкурентов располагаются в Студгородке.

Рассмотрим на рисунке 2.3.5, сколько организаций-конкурентов пересекаются со Студией кусудамы по возрастной аудитории.

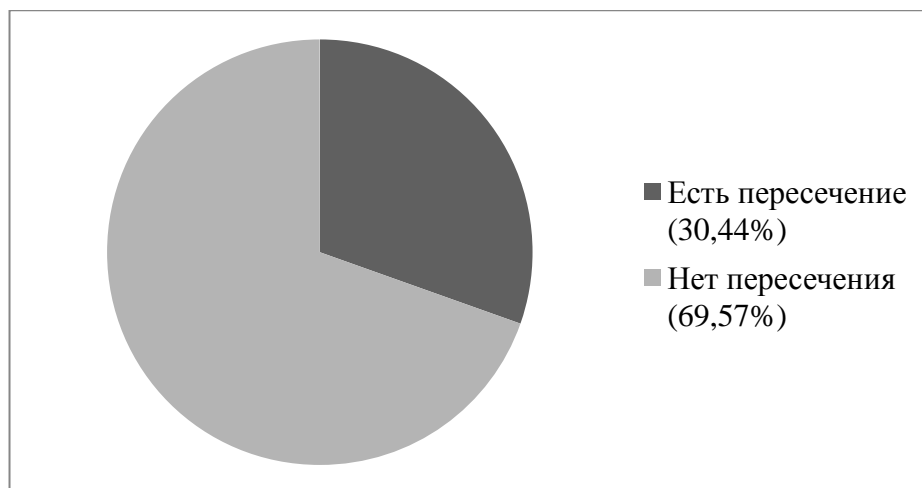


Рисунок 2.3.5 – Пересечение организаций-конкурентов и Студии кусудамы по возрастной аудитории

Остановимся подробнее на организациях с профилем групповых занятий по рукоделию и рассмотрим их на рисунке 2.3.6.

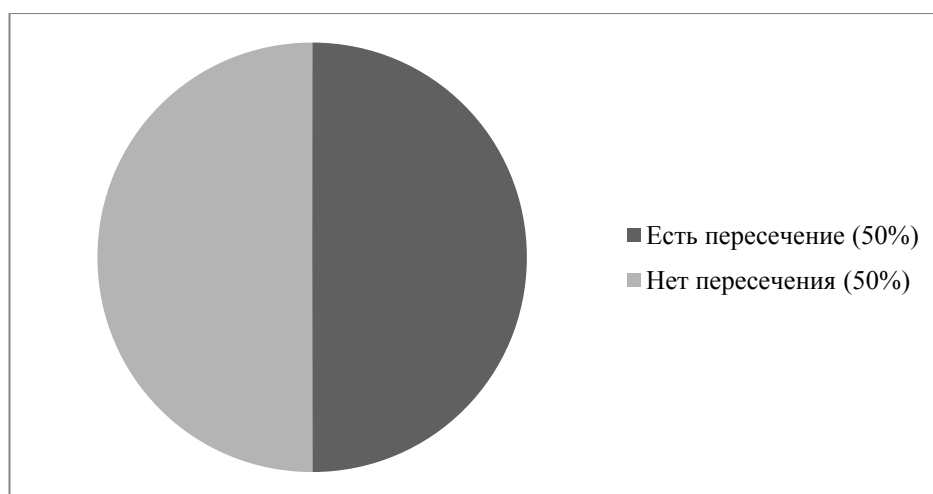


Рисунок 2.3.6 – Пересечение организаций- предметных конкурентов и Студии кусудамы по возрастной аудитории

Таким образом, из 21 организаций-конкурентов для Студии кусудамы только четыре организации имеют направление работы групповые занятия по рукоделию: Детская школа искусств №16, Творческая лаборатория, Детская художественная студия и Студия рукоделия для детей. И только две из них (Детская школа искусств №16 и Творческая лаборатория) частично пересекаются со студией в возрастной аудитории. Следовательно, конкуренция позволяет Студии кусудамы вести свою деятельность.

Основной посредник Студии кусудамы – Дом ученых, предоставляющий студии помещение для занятий и распространение информации о занятиях в информационной сети ФИЦ КНЦ СО РАН. Зал с

круглым столом в Доме ученых – удобное место для проведения занятий студии, а регулярная рассылка способствует узнаваемости Студии кусудамы.

Контактные аудитории Студии кусудамы:

1. Телевидение. Руководитель студии был приглашен на утренний эфир телепрограммы Утренний кофе с Афонтово на телеканале Афонтово, где рассказал о Студии кусудамы и провел короткий мастер-класс в прямом эфире. Это поспособствовало представлению студии потенциальным клиентам и ученикам, которые включают телевизор в утреннее время, пока собираются на работу или в школу.

2. Подписчики публичной страницы студии в социальной сети VK.com. Благодаря ведению публичной страницы в социальной сети VK.com у студии появилось два новых подписчика, просматривающих обновления страницы, то есть, заинтересованных в деятельности студии.

Для анализа макросреды проведем PEST-анализ внешней среды Студии кусудамы. Показатели макросреды:

1. Политические:

1) наличие Центра содействия предпринимательству. Руководитель Студии кусудамы может рассчитывать на субсидии от ЦСП в размере 85% от оплаты аренды помещений для проведения занятий.

2) законами субъектов Российской Федерации на два года может быть установлена налоговая ставка в размере 0% для индивидуальных предпринимателей, впервые зарегистрированных и осуществляющих деятельность в социальной сфере (п. 4 ст. 346.20 НК РФ).

2. Экономические:

1) степень развития сферы досуга и хобби для детей и подростков в возрасте с 12 до 16 лет создает умеренную конкуренцию для студии. С одной стороны, в микрорайоне Удачный, Академгородке, Студгородке, на улице Киренского и в прилежащем частном секторе, на улице Телевизорной и проспекте Свободном существует 12 организаций-конкурентов студии, действующих по различным профилям. С другой стороны, всего две организации-конкурента работают по профилю творческих хобби.

2) уровень дохода населения, проживающего на рассматриваемой территории – средний и выше среднего. Следовательно, он позволяет родителям оплачивать посещение занятий в студии детьми.

3. Социально-культурные:

1) большое количество детей, проживающих в рассматриваемом районе. В Студгородке строятся жилые комплексы Орбита и Эдельвейс, заселяющиеся молодыми семьями. Строительная компания СМ Сити строит жилой комплекс в Академгородке.

2) на рассматриваемой территории располагаются две школы – МАОУ "Гимназия № 13 "Академ" и МОУ СОШ №82. Общее

количество детей и подростков в возрасте от 12 до 16 лет, обучающихся в этих школах, составляет приблизительно 550 человек.

3) родители большинства детей на рассматриваемой территории заинтересованы во всестороннем развитии детей, поэтому отправляют детей на различные дополнительные занятия, в кружки и секции.

4. Технологические. Благодаря развитию информационных технологий почти любой потенциальный или имеющийся клиент или ученик имеет доступ к информации о Студии кусудамы (направление работы, расположение, расписание), возможность связаться с руководителем и задать ему интересующие вопросы.

Проведем управленческий анализ Студии кусудамы.

Проведем диагностику текущей стадии жизненного цикла Студии кусудамы по И. Адизесу.

1. Стадия «Младенчество»:

- преданность делу;
- источник финансирования деятельности студии – зарплата с основного места работы руководителя студии;
- нет четкой системы продвижения студии и развития клиентской базы «Театр одного актера»;
- основатель (руководитель) выполняет все функции: руководитель студии, мастер, преподаватель, специалист по маркетингу, закупщик;
- руководитель студии ориентирован на действие, им движут возможности предоставлять уникальный интересный материал для изучения в удобном зале для занятий, наличие приятного в общении руководителя студии, умеющего подавать материал для изучения в доступной форме; большое количество детей, проживающих в Академгородке, микрорайоне Удачный и в Студгородке.

2. Стадия «Давай-давай»:

- уверенность в своих силах, частичная самонадеянность;
- недостаточный контроль издержек;
- завышенные ожидания руководства (видение оптимистичных перспектив развития студии);
- высшие приоритеты: развитие клиентской базы, продвижение студии, увеличение прибыли;
- недостаточная концентрация усилий на развитии и продвижении из-за недостатка времени.

Рекомендации по развитию Студии кусудамы, основанные на результатах диагностики:

1. Чтобы избежать «Смерти во младенчестве», необходимо разработать систему контроля прибыли и убытков, маркетинговую стратегию.

2. Для дальнейшего развития студии и избежания «Ловушки основателя» руководителю необходимо посвящать больше времени и усилий развитию клиентской базы, продвижению студии, увеличению прибыли.

Проведенные в данной части анализы показали, что конкуренция позволяет Студии кусудамы вести свою деятельность. Однако необходимо увеличить количество учеников студии до 10 постоянно посещающих для более скорого достижения целей студии, поскольку преподаватель способен работать с таким количеством учеников. SWOT-анализ в одном из вариантов показал, что имеет смысл сократить время занятия с сохранением цены для возможности увеличения количества занятий и, соответственно, прибыли. Анализы доходов и расходов и материальных запасов показали, что чистая прибыль имеет неотрицательное значение, и после занятия остаются материалы для работы на следующие занятия. Анализ продвижения Студии кусудамы показал, что выездные презентации, акция «Первое бесплатное занятие», ведение публичной страницы в социальной сети VK.com и общение с учениками положительно сказываются на продвижении Студии кусудамы – количество учеников увеличивается, и их лояльность сохраняется. Чтобы избежать проблем, типичных для стадии жизненного цикла, на котором находится студия, необходимо разработать систему контроля прибыли и убытков, маркетинговую стратегию и посвящать больше времени и усилий развитию клиентской базы, продвижению студии, увеличению прибыли.

Опишем процессы верхнего уровня Студии кусудамы. Референтная модель бизнес-процессов Студии кусудамы в виде цепочки ценности М.Портера указана на рисунке 3.2.1.



Рисунок 2.3.7 – Цепочка ценности Студии кусудамы по М. Портеру

Смоделируем карту процессов верхнего уровня (карту ПВУ) на основании существующей референтной модели бизнес-процессов Студии

кусудамы. Карта процессов верхнего уровня (карты ПВУ) Студии кусудамы представлена на рисунке 2.3.8.

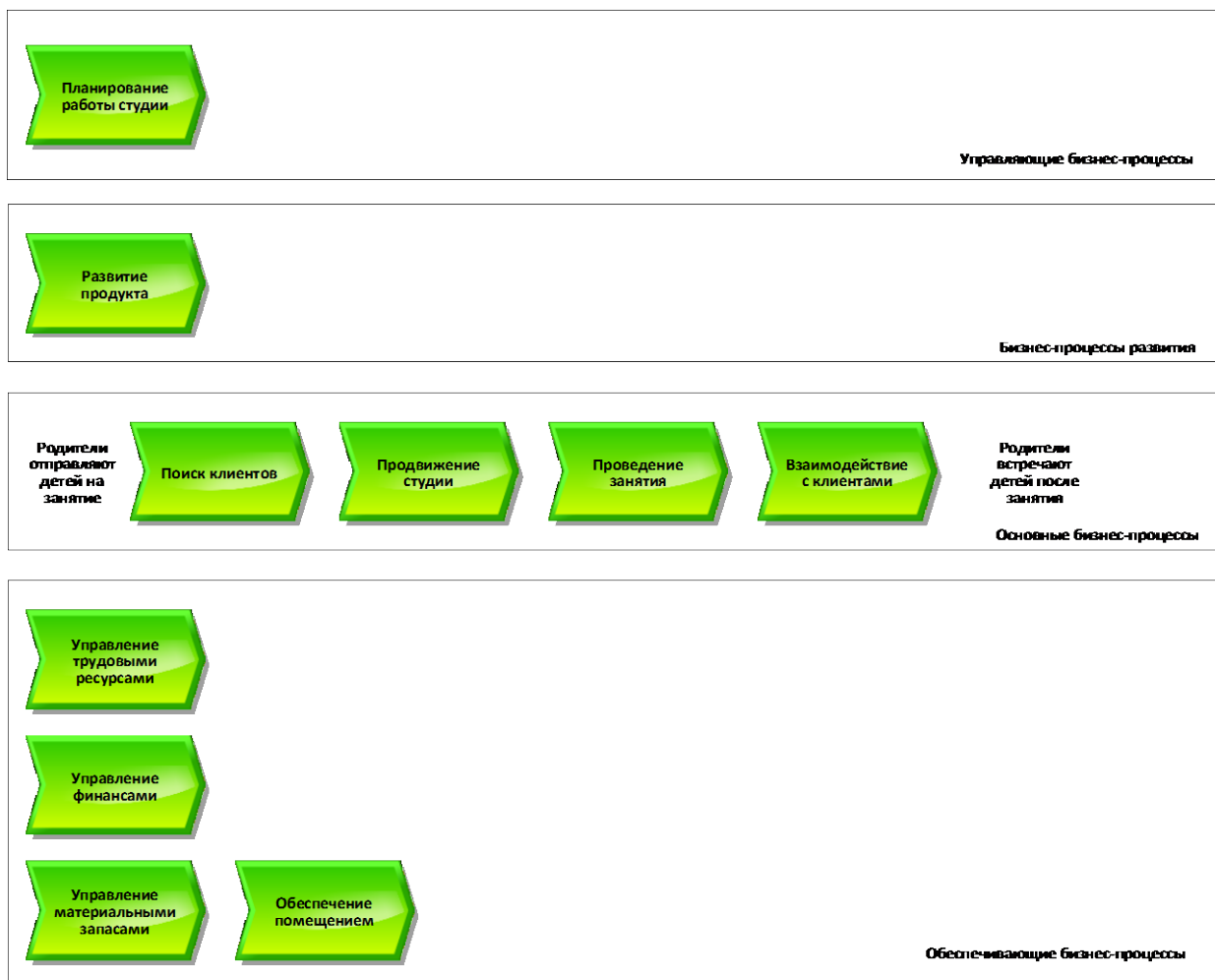


Рисунок 2.3.8 – Карта процессов верхнего уровня Студии кусудамы

Построим дерево проблем Студии кусудамы. Для построения дерева проблем выделим основные проблемы Студии кусудамы:

1. Низкая посещаемость
2. Расположение в отдаленном районе
3. Низкая цена на занятие
4. Недостаточные мероприятия по привлечению новых клиентов и учеников
5. Занятость детей, проживающих в Академгородке, микрорайоне Удачный и в Студгородке, другими видами хобби

Построим матрицы проблем

Таблица 2.3.7 – Матрица проблем для Этапа 1

Проблема, №	1	2	3	4	5
1		0	1	0	0
2	1		1	0	1
3	0	0		0	0
4	1	0	1		0
5	1	0	1	0	
Сумма	3	0	4	0	1

A1=2

A1=4

Таблица 2.3.8– Матрица проблем для Этапа 2

Проблема, №	1	3	5
1		1	0
3	0		0
5	1	1	
Сумма	1	2	0

A2=5

Таблица 2.3.9 – Матрица проблем для Этапа 3

Проблема, №	1	3
1		1
3	0	
Сумма	0	1

A3=1

Следовательно, A4=3.

Представим на рисунке 2.3.9 дерево проблем Студии кусудамы.

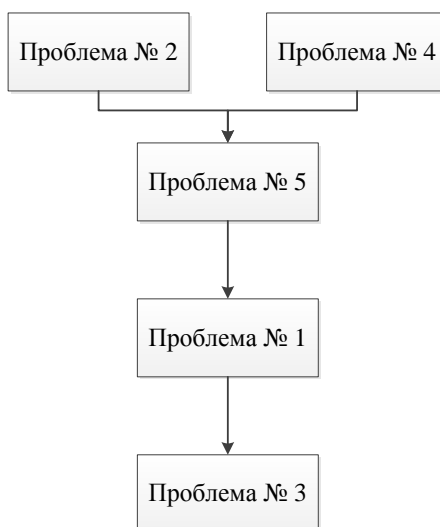


Рисунок 2.3.9 – Дерево проблем Студии кусудамы

Таким образом, проблемы студии необходимо решать в следующем порядке:

1. На первом этапе необходимо проработать проблемы расположения в отдаленном районе и недостаточных мероприятий по привлечению новых клиентов и учеников (№2 и №4).

2. На втором этапе необходимо проработать проблему конкуренции (занятость детей, проживающих в Академгородке, микрорайоне Удачный и в Студгородке, другими видами хобби) (№5).

3. На третьем этапе необходимо проработать проблему низкой посещаемости студии (№1).

4. На четвертом этапе необходимо проработать проблему низких цен на занятия (№3).

3 Проект развития Студии кусудамы

3.1 Анализ вариантов развития Студия кусудамы

Проведем SWOT-анализ Студии кусудамы.

Сильные стороны: уникальный интересный материал для изучения, удобный зал для занятий, приятный в общении с детьми руководитель студии, умеющий подавать материал для изучения в доступной форме.

Слабые стороны: расположение в отдаленном районе города, низкая цена на занятия, недостаточное количество учеников, недостаточно мероприятий по привлечению новых клиентов и учеников.

Возможности: большое количество детей, проживающих на рассматриваемой территории, мода на посещение дополнительных занятий, доступ к информации о студии, возможность дистанционного обучения и оперативной связи.

Угрозы: занятость детей, проживающих в Академгородке, микрорайоне Удачный и в Студгородке, другими видами хобби.

На рисунке 3.1.1 представим матрицу SWOT Студии кусудамы.

<div style="text-align: center;"> <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg); transform-origin: center;"> Внутренняя среда Внешняя среда </div> </div>		Сильные стороны	Слабые стороны
		<ul style="list-style-type: none"> уникальный интересный материал для изучения удобный зал для занятий приятный в общении с детьми руководитель студии, умеющий подавать материал для изучения в доступной форме 	<ul style="list-style-type: none"> расположение в отдаленном районе города низкая цена на занятия недостаточное количество учеников недостаточно мероприятий по привлечению новых клиентов и учеников
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> большое количество детей, проживающих на рассматриваемой территории мода на посещение дополнительных занятий доступ к информации о студии возможность связаться с руководителем студии для любого желающего 	<ul style="list-style-type: none"> Расширение клиентской базы Увеличение количества занятий студии 	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение времени занятий с сохранением текущей цены Разработка мероприятий по привлечению новых клиентов и учеников
Угрозы	занятость детей, проживающих в Академгородке, микрорайоне Удачный и в Студгородке, другими видами хобби	<ul style="list-style-type: none"> Разработка мероприятий по привлечению новых клиентов и учеников 	<ul style="list-style-type: none"> Составление расписания занятий студии с учетом учебных графиков и графиков внешкольных занятий учеников студии

Рисунок 3.1.1 – Матрица SWOT Студии кусудамы

Таким образом, для развития студии необходимо сохранение и привлечение учеников и клиентов. Рассмотрим несколько вариантов стратегий, способствующих развитию.

Стратегия концентрированного роста: усиление позиций на рынке. В рамках этой стратегии следует проводить два действия:

1. Проведение различных презентаций для поиска клиентов.

Поскольку Дом ученых – это подразделение ФИЦ КНЦ СО РАН, через Дом ученых у руководителя как специалиста по маркетингу есть возможность договариваться с руководством других подразделений ФИЦ КНЦ СО РАН о проведении презентаций сотрудникам подразделений, имеющим детей в возрасте от 12 до 16 лет.

Краткое описание процесса презентации: специалист по маркетингу рассказывает о Студии кусудамы, знакомит родителей с расписанием студии и оставляет контактную информацию. Таким образом, родители как потенциальные клиенты остаются проинформированы и заинтересованы и имеют возможность отправить своих детей на занятия в студии и связаться с руководителем.

Для детей проводить презентации в форме коротких мастер-классов в школах.

Краткое описание процесса презентации: специалист по маркетингу договаривается с гимназией №13 и школой №82 о проведении классных часов после уроков у 6-10 классов. На этих классных часах мастер проводит короткие мастер-классы для желающих, рассказывает о Студии кусудамы, знакомит детей с расписанием студии и оставляет контактную информацию. Таким образом, дети как потенциальные ученики остаются проинформированы и заинтересованы и имеют возможность посетить занятия в студии и связаться с руководителем.

Запускать акцию «Первое бесплатное занятие» для возможности желающим посетить занятие в студии, познакомиться с мастером и попробовать научиться создавать кусудаму. Это привлекает новых учеников.

Результат: привлечение новых учеников

2. Расклейка объявлений на остановках в Академгородке, Студгородке, на улицах Киренского и Копылава и на проспекте Свободном

Результат: привлечение новых учеников.

Стратегии диверсифицированного роста:

1. Стратегия центрированной диверсификации

Открытие новых групп, рассчитанных на другую возрастную аудиторию

Результат: привлечение новых учеников

2. Стратегия горизонтальной диверсификации

Поиск новых мест для проведения занятий

Рассмотрим организации, предоставляющие пространство для деятельности творческих студий, кружков по интересам и пр. в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 – Организации, предоставляющие пространство для деятельности творческих студий, кружков по интересам и пр.

Наименование	Адрес	Условия предоставления места для занятий	Продвижение
Хобби-центр Дайсвилль	ул. Телевизорная, 1 ст. 4	300 рублей за одного посетителя в зале с большим столом и стульями	Анонс занятий и информация о кружках в специальных разделах на сайте и на публичной странице хобби-центра в соцсети VK.com
Антикафе Пурпурный квадрат	ул. Кирова, 43	1500 рублей за занятие, длящееся не более двух часов, в зале с большим столом и стульями	Анонс занятий и информация о кружках в специальных разделах на сайте и на публичной странице антикафе в соцсети VK.com
Красноярский городской Дворец культуры (ГорДК)	пр. Свободный, 48	500 рублей в час в зале с большим столом и стульями	Анонс занятий и информация о кружках в специальных разделах на сайте и на публичной странице ГорДК в соцсети VK.com

Результат: смена аудитории и каналов продвижения.

Данные стратегии не противоречат друг другу, поэтому стоит рассмотреть их одновременное использование для развития студии. То есть:

1. Открыть дополнительные группы, рассчитанные на другую возрастную аудиторию, на площадках организаций, предоставляющих пространство для деятельности творческих студий, кружков по интересам
2. Использовать каналы продвижения Дома учёных и других площадок
3. Проводить различные презентации для поиска клиентов.

3.2 Разработка проекта развития

Концепция проекта: «Развитие Студии кусудамы»

1. Сущность проекта: развитие Студии кусудамы с помощью развития клиентской базы и открытия новых групп в новых местах

2. Сфера применения проекта: услуги

3. Основные цели и ключевые результаты проекта:

Цель – увеличение посещаемости занятий

Планируемые результаты:

- увеличение количества учеников;
- разнообразие направлений работы студии;
- повышение узнаваемости студии;
- рост прибыли.

4. Ограничения проекта:

- сроки: 07.11.2016-27.10.2017 (сроки обусловлены учебным графиком школы, именно в сентябре начинается новый учебный год, и перед этим в августе будет необходимо провести все подготовительные работы);

- бюджет: 35 680 руб.

Определим фазы жизненного цикла проекта в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Определение фаз жизненного цикла проекта

Фазы	Формирования концепции	Разработки проекта	Реализации	Завершения
Начало фазы	07.11.2016	31.05.2017	31.07.2017	06.06.2017
Окончание фазы	31.05.2017	05.06.2017	20.10.2017	27.10.2017
Перечень основных работ	<ul style="list-style-type: none"> Анализ внутренней и внешней среды Студии кусудамы Управленческий анализ Назначение руководителем проекта Лихановой Ю.С. SWOT-анализ Концептуальная разработка Анализ вариантов направлений развития 	<ul style="list-style-type: none"> Назначение Лихановой Ю.С. руководителем проекта Разработка СДР Разработка основного содержания проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение работ по СДР 	<ul style="list-style-type: none"> Подведение итогов Расчет требований к проекту Оценка эффективности проекта

Классификация проекта:

1. Класс – Монопроект;
2. По сфере деятельности – Социальный проект;
3. По объемам финансирования – Малый проект;
4. По области применения – Услуги;
5. По длительности – Краткосрочный проект;
6. По географическому признаку – Проект реализуется в пределах конкретного населенного пункта;
7. По уровню организации – Корпоративный проект;
8. По сложности – Организационно сложный проект.

Определим участников проекта и состав команды:

1. Внешние участники:

- Инициатор проекта: Лиханова Ю.С.;
- Заказчик: Лиханова Ю.С.;
- Владелец проекта: Лиханова Ю.С.;
- Инвестор: Лиханова Ю.С.;
- Поставщики:
 - сеть магазинов канцелярских товаров Бесконечное размножение;
 - сеть магазинов канцелярских товаров ПишиРисуй.

Конкуренты представлены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – конкуренты Студии кусудамы

№	Наименование	Тип конкуренции
1.	Школа танцев «FLOW MASTERS»	Функциональная
2.	Школа танцев «EVOLVERS»	Функциональная
3.	Танцевальный клуб «Чердак»	Функциональная
4.	Школа танца и фитнеса «АКАДЕМИЯ ТАНЦА»	Функциональная
5.	Спортивный комплекс «Академия Биатлона»	Функциональная
6.	Бассейн «Политехник»	Функциональная
7.	Спортивно-бальные танцы для самых маленьких Хобби-центр «Дайсвилль»	Функциональная
8.	Клуб семейных настольных игр Хобби-центр «Дайсвилль»	Видовая
9.	Клуб настольных ролевых игр Хобби-центр «Дайсвилль»	Видовая
10.	Детская музыкальная школа №11	Видовая
11.	Музыкальная школа №3 им. Б.Г. Кривошея	Видовая
12.	Студия игры на гитаре для детей и взрослых	Видовая
13.	Клуб младших школьников "ЭКОЛОГ" Красноярская краевая станция ЮННАТов	Видовая
14.	Клуб зоологов "РОДЕНТИА" Красноярская краевая станция ЮННАТов	Видовая
15.	Очно-заочная "Школа юного натуралиста" Красноярская краевая станция ЮННАТов	Видовая
16.	Лаборатория мониторинга экосистем "БИОСФЕРА" Красноярская краевая станция ЮННАТов	Видовая
17.	Шахматный клуб (детский) Дом ученых	Видовая
18.	Творческая лаборатория Дом ученых	Предметная
19.	Детская художественная студия Дом ученых	Предметная
20.	Студия рукоделия для детей Дом ученых	Предметная
21.	Детская школа искусств №16	Предметная

Определим роли руководителя проекта в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 – Роли руководителя проекта

№ этапа	Работа	Роль в проекте
1	Регистрация ИП	<ul style="list-style-type: none"> Сбор документов Постановка на учет
2	Обращение в ЦСП	<ul style="list-style-type: none"> Посещение ЦСП Подача документов в ЦСП
3	Разработка программ для новых групп	<ul style="list-style-type: none"> Подбор схем оригами и кусудам для каждой группы Упорядочивание схем в порядке по возрастанию сложности Составление конспектов занятий
7	Презентации и собеседования на новых площадках	<ul style="list-style-type: none"> Посещение ГорДК, ХЦ Дайсвилль и антикафе Пурпурный квадрат Рассказ о Студии кусудамы Составление договоров о сотрудничестве
11	Закупка материалов	<ul style="list-style-type: none"> Ознакомление с ассортиментом магазинов Бесконечное размножение и ПишиРисуй Покупка бумаги для кусудамы, бумаги для оригами и клея
14	Подготовка материалов для презентаций	<ul style="list-style-type: none"> Разработка ознакомительных брошюр Изготовление ознакомительных кусудам и модулей

Продолжение таблицы 3.2.2

№ этапа	Работа	Роль в проекте
17	Презентации занятий для клиентов (учеников)	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение презентаций студии для родителей и детей на предприятиях ФИЦ КНЦ СО РАН и в школах №82, №36, в гимназиях №13 и «Универс», в Лицее №7 • Подготовка для запуска акции «Первое бесплатное занятие»
42	Расклейка объявлений	Расклейка объявлений на остановках в Академгородке, Студгородке, на улицах Киренского и Копылава и на проспекте Свободном
43	Старт занятий студии	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение первых занятий Студии кусудамы

Определим статус ключевых участников проекта:

- менеджер проекта – Лиханова Ю.С.;
- координатор проекта – Лиханова Ю.С.;
- менеджер по качеству – Лиханова Ю.С.;
- руководитель каждого этапа– Лиханова Ю.С.

Разработаем рабочий план проекта. Рабочий план проекта (работы верхнего уровня) представлен в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3 – Рабочий план проекта развития Студии кусудамы

№ этапа СДР	Этап СДР	Длительность, дней	Начало	Окончание	Предшественник, связь
1	Регистрация ИП	5	Пн 31.07.17	Пт 04.08.17	
2	Обращение в ЦСП	3	Пн 07.08.17	Ср 09.08.17	1НО
3	Разработка программ для новых групп	15	Пн 31.07.17	Пт 18.08.17	1НН
7	Презентации и собеседования на новых площадках	3	Пн 21.08.17	Ср 23.08.17	3НО
11	Закупка материалов	3	Чт 24.08.17	Пн 28.08.17	7НО
14	Подготовка материалов для презентаций	22	Вт 29.08.17	Ср 27.09.17	11НО
17	Презентации занятий для клиентов (учеников)	41	Вт 29.08.17	Вт 24.10.17	14НН
42	Расклейка объявлений	1	Вт 29.08.17	Вт 29.08.17	17НН
43	Старт занятий студии	4	Ср 25.10.17	Пн 30.10.17	17;42НО

Полный сводный план проекта подробно рассмотрен и представлен в приложении В. Структурная декомпозиция работ представлена на рисунке 3.2.1.

Составим план по ресурсам.

На каждую работу выделено приблизительно 2 часа работы руководителя студии.

Для регистрации ИП необходимо оплатить госпошлину в размере 800 рублей.

На каждом предприятии будет выдано по 15 брошюр (6 предприятий * 15 брошюр = 90 брошюр).

На каждой презентации на родительских собраниях будет выдано по 30 брошюр (11 классов * 3 класса на параллели * 4 школы * 30 брошюр = 3960 брошюр).

Для презентаций на классных часах по степени занятости и заинтересованности детей было принято решение проводить отдельные презентации в школах, объединяя детей на группы следующим способом:

- 1-4-е классы отдельно на каждой параллели;
- 5-6-е классы совместно;
- 7-8-е классы совместно;
- 9-11-е классы совместно.

На каждом мастер-классе ожидается 20 человек. Таким образом, в каждой школе будет проведено 7 мастер-классов, тематика которых будет следующая:

1. 1-4-е классы – оригами из 1 листа бумаги А4, планируемые расходы:

- 21 лист (с учетом руководителя) * 4 параллели = 84 = 8,4 упак.;
- 20 брошюр * 4 параллели = 80 брошюр.

2. 5-6-е классы – кусудамы из 6 модулей (6 листов бумаги А4), каждый ребенок сделает в среднем по 3 модуля, и получится по одной кусудаме на двоих детей, планируемые расходы:

- 20 детей * 3 модуля = 6 упак.;
- 20 брошюр.

3. 7-11-е классы – кусудамы из 60 деталей (60 листов бумаги для кусудамы), каждый ребенок сделает в среднем по 9 модулей, и получится одна кусудамы приблизительно на 6 детей, планируемые расходы:

- 20 детей * 2 МК * 9 деталей * 360 листов бумаги для кусудамы – 0,4 упак.;
- 20 детей * 2 МК = 40 брошюр.

Планируется расклеить 40 объявлений на сорока остановках.

В таблице 3.2.9 представлен лист ресурсов проекта.

Таблица 3.2.4 – Лист ресурсов проекта развития Студии кусудамы

Наименование	Тип	Единица измерения	Ставка	Общие затраты
Бумага для кусудамы	Материальный	упак.	250,00 Р	3,4 упак.
Клей	Материальный	гр.	2,00 Р	84 гр.
Бумага для оригами	Материальный	упак.	50,00 Р	60,4 упак.
Брошюры	Материальный	шт.	4,00 Р	4 790 шт.
Руководитель студии	Трудовой		50,00 Р/ч	225 ч

Таким образом, для реализации проекта потребуется:

1. 4 упаковки бумаги для кусудамы.
 2. 84 грамма клея. Однако, для проведения МК в школах будет необходимо приобрести 21 шт. клея-стика по 10 гр. То есть, при реализации проекта будет использовано 210 гр. клея.
 3. 61 упаковка бумаги для оригами.
 4. 4 790 брошюр.
 5. 225 часов работы руководителя Студии кусудамы.
- Общие затраты на проект составят 35 680 рублей.

3.3 Оценка результатов проекта

Результаты проекта:

1. Новое расписание.

Поскольку у руководителя Студии кусудамы появятся новые площадки для проведения занятий, необходимо будет изменить расписание. На четырёх площадках занятия будут проходить по одному разу в месяц по воскресеньям.

- 1) Дом ученых: продвинутая группа детей в возрасте 12-16 лет

Занятия в группе ориентированы на опытных любителей оригами, поэтому для работы подбираются сложные и средне сложные схемы.

- 2) ГорДК: группа детей в возрасте 6-9 лет

Занятия в группе ориентированы на развитие мелкой моторики у детей, возможно, не имеющих опыта в оригами, но желающих научиться. Поэтому на занятиях будут разбираться сначала простые, а затем более сложные схемы оригами.

- 3) ХЦ Дайсвилль: группа детей в возрасте 13-16 лет

Занятия в группе ориентированы на детей, возможно, не имеющих опыта в кусудаме, но желающих научиться. Поэтому на занятиях будут разбираться сначала простые, а затем более сложные схемы кусудамы.

- 4) Антикафе Пурпурный квадрат: группа детей в возрасте 10-12

Занятия в группе ориентированы на детей, возможно, не имеющих опыта в кусудаме, но желающих научиться. Поэтому на занятиях будут разбираться сначала простые, а затем более сложные схемы кусудамы.

2. Новый заработок.

Благодаря развитию ожидается набор групп по 10 человек.

В Доме ученых стоит поменять способ оплаты зала для занятий и перейти с договора о безвозмездном сотрудничестве на договор аренды. Стоимость одного дня аренды зала с круглым столом в Доме ученых составляет 5 000 рублей, следовательно, 2 часа – приблизительно 1 300 рублей, из которых 1 105 рублей будет возмещено субсидией от ЦСП.

Благодаря развитию узнаваемости и востребованности Студии кусудамы можно поднять цены за занятие. В том числе, чтобы обеспечить неотрицательный доход. Так же стоит сократить время занятия до двух часов, поскольку опыт работы руководителя показал, что первые два часа

работа над созданием кусудамы идет наиболее эффективно, а спустя два часа дети теряют сосредоточенность.

Рассчитаем цены, при которых прибыль будет неотрицательной, для каждой группы.

1. Дом ученых

Для кусудамы необходимо приблизительно 8% упаковки бумаги для кусудамы. За два часа ребенок в среднем собирает одну четвертую часть кусудамы. Следовательно, для занятия, длящегося два часа, ребенку необходимо в среднем 2% упаковки бумаги для кусудамы.

Стоимость упаковки бумаги для кусудамы – 250 рублей.

Стоимость 2% упаковки – 5 рублей.

На одну кусудаму в среднем необходимо 0,5 гр клея (с учетом того, что клей нужен для сборки не всех кусудам). Стоимость клея-стика 40 гр составляет примерно 80 рублей. Для занятия, длящегося два часа, ребенку необходимо в среднем 0,125 гр клея.

Стоимость 0,125 гр клея – 0,25 рублей.

Стоимость 2 часов аренды зала с круглым столом в Доме ученых составляет 1 300 рублей, из которых 1 105 рублей будет возмещено субсидией от ЦСП. То есть, затраты на аренду на одного ребенка при условии посещаемости 10 человек составят $(1\ 300 - 1\ 105) / 10 = 19,5$ рублей. Минимальная цена составит: $19,5 + 5 + 0,25 = 24,75$ рублей.

2. ГорДК

За два часа ребенок в среднем собирает одну несложную фигуру оригами из одного листа бумаги. То есть, ребенку нужно 10% упаковки бумаги для оригами.

Стоимость одной упаковки бумаги для оригами: 50 рублей.

Стоимость 10% упаковки: 5 рублей.

Оплата руководителя в счет ГорДК: 500 рублей за занятие, из которых 425 рублей будет возмещено субсидией от ЦСП.

При составе группы 10 человек минимальная стоимость занятия составит $50 + 5 + 75 / 10 = 62,5$ рублей.

3. ХЦ Дайсвилль

Для кусудамы необходимо приблизительно 8% упаковки бумаги для кусудамы. За два часа ребенок в среднем собирает одну четвертую часть кусудамы. Следовательно, для занятия, длящегося два часа, ребенку необходимо в среднем 2% упаковки бумаги для кусудамы.

Стоимость упаковки бумаги для кусудамы – 250 рублей.

Стоимость 2% упаковки – 5 рублей.

На одну кусудаму в среднем необходимо 0,5 гр клея (с учетом того, что клей нужен для сборки не всех кусудам). Стоимость клея-стика 40 гр составляет примерно 80 рублей. Для занятия, длящегося два часа, ребенку необходимо в среднем 0,125 гр клея.

Стоимость 0,125 гр клея – 0,25 рублей.

Членский взнос составляет 300 рублей с одного ребенка за одно занятие, из которых 255 рублей будет возмещено субсидией от ЦСП.

Минимальная цена составит: $5+0,25+45 = 50,25$ рублей.

4. Антикафе Пурпурный квадрат.

Для кусудамы необходимо приблизительно 8% упаковки бумаги для кусудамы. За два часа ребенок в среднем собирает одну четвертую часть кусудамы. Следовательно, для занятия, длящегося два часа, ребенку необходимо в среднем 2% упаковки бумаги для кусудамы.

Стоимость упаковки бумаги для кусудамы – 250 рублей.

Стоимость 2% упаковки – 5 рублей.

На одну кусудаму в среднем необходимо 0,5 гр клея (с учетом того, что клей нужен для сборки не всех кусудам). Стоимость клея-стика 40 гр составляет примерно 80 рублей. Для занятия, длящегося два часа, ребенку необходимо в среднем 0,125 гр клея.

Стоимость 0,125 гр клея – 0,25 рублей.

Оплата руководителя в счет антикафе Пурпурный квадрат: 1 500 рублей за занятие, из которых 1 275 рублей будет возмещено субсидией от ЦСП.

При составе группы 10 человек минимальная стоимость занятия составит $0,25+5+225/10 = 27,75$ рублей.

Чтобы обеспечить положительную прибыль и единство групп студии, принято решение установить цены на занятие во всех группах 500 рублей. Рассчитаем в таблице 3.3.1 прибыль Студии кусудамы за один месяц.

Таблица 3.3.1 – Прибыль Студии кусудамы за один месяц

	Дом ученых	ГорДК	Антикафе Пурпурный квадрат	ХЦ Дайсвилль	ИТОГО
Количество детей в группе	10	10	10	10	40
Расходы на бумагу для оригами, руб.	-	5	-	-	5
Расходы на бумагу для кусудамы, руб.	5	-	5	5	15
Расходы на клей, руб.	0,25	-	0,25	0,25	0,75
Стоимость площадки, руб.	1300	500	1500	-	3300
Стоимость площадки на одного человека, руб.	-	-	-	300	300
Субсидии (85% аренды площадки)	1105	425	1275	255	3060
Стоимость занятия, руб.	500	500	500	500	2000
Доходы	6105	5425	6275	5255	23060
Расходы	-1352,5	-550	-1550	-3052,5	-6505
ИТОГО	4752,5	4875	4725	2202,5	16555

Поскольку прибыль за один месяц составит 16 555 рублей, срок окупаемости проекта – 3 месяца.

Стоит отметить, что реализация работ по проекту планируется до 20 октября, и желаемое развитие клиентской базы произойдет к началу ноября. Следовательно, проект полностью окупится к концу декабря.

Рассмотрим риски проекта и мероприятия по их предотвращению в таблице 3.3.2.

Таблица 3.3.2 – Риски и мероприятия по их предотвращению

Риски	Мероприятия по предотвращению
1. Отказ одной из организаций в предоставлении площадки для проведения занятий студии	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка интересного материала; - подготовка аргументов в пользу необходимости открытия группы на данной площадке - подготовка аргументов о выгоде для организации в открытии группы
2. Слабая заинтересованность потенциальных клиентов (учеников)	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка интересного материала; - позитивный настрой; - подготовка аргументов в пользу того, что кусудама – это красиво и интересно, а учиться сборке кусудамы полезно для развития
3. Неустойчивый спрос	Разработка графика запуска акции «Первое бесплатное занятие»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была проанализирована деятельность Студии кусудамы. Относясь к творческим студиям, базирующимся в Доме ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук – обособленного подразделения Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Красноярский научный центр Сибирского отделения Российской академии наук» (ФИЦ КНЦ СО РАН), Студия кусудамы является образовательной организацией.

Студию посещают ученики в возрасте от 12 до 16 лет. Руководитель студии выступает в следующих бизнес-ролях: руководитель, преподаватель, специалист по маркетингу, закупщик и мастер. Чтобы достичь цели и исполнить миссию Студии кусудамы, руководитель студии составляет удобное расписание занятий в комфортном зале. Для получения навыка создания кусудамы на занятиях преподаватель на доступном уровне преподаёт технику оригами и кусудамы, общается с учениками. Для развития клиентской базы (привлечения новых учеников и сохранения лояльности старых) специалист по маркетингу проводит презентации студии, ведёт страницы студии в социальных сетях, где общается с учениками, а так же поддерживает контакты с учениками и их родителями по телефону.

Благодаря анализам внутренней и внешней среды и SWOT-анализу были составлена характеристика деятельности Студии кусудамы, выявлены возможности и угрозы, сильные и слабые стороны деятельности студии, составлены следующие ориентиры в деятельности:

1. Студии необходимо расширение клиентской базы;
2. Необходимо увеличение стоимости занятия (повышение цены или сокращение времени с сохранением цены);
3. Следует увеличить количество занятий в месяце;
4. Составлять расписание занятий студии следует с учетом учебных графиков и графиков внешкольных занятий учеников студии.

Диагностика текущей стадии жизненного цикла по И. Адизесу показала, что Студия кусудамы находится на стадиях «Младенчество» и «Давай-давай». Рекомендации для студии – разработать систему контроля прибыли и убытков, маркетинговую стратегию и посвящать больше времени и усилий развитию клиентской базы, продвижению студии, увеличению прибыли.

Бизнес-процессы студии были смоделированы с помощью цепочки ценности по М. Портеру и карты процессов верхнего уровня (карта ПВУ). Рассогласованности в бизнес-процессах выявлено не было.

С помощью метода построения дерева проблем была выявлена очередность проработки проблем студии:

1. Расположение в отдаленном районе и недостаточные мероприятия по привлечению новых клиентов и учеников;
2. Конкуренция (занятость детей, проживающих в Академгородке, микрорайоне Удачный и в Студгородке, другими видами хобби);

3. Низкая посещаемость;
4. Низкая цена на занятия.

Для развития была выбрана следующая стратегия:

1. Открыть дополнительные группы, рассчитанные на разные возрастные аудитории, на следующих площадках, предоставляющих пространство для деятельности творческих студий, кружков по интересам:

- ГорДК – группа 6-9 лет;
- Антикафе Пурпурный квадрат – группа 9-12 лет;
- Хобби-центр Дайсвилль – 13-16 лет.

2. Использовать каналы продвижения Дома учёных и других площадок.

3. Расклеивать объявления в жилых домах в Академгородке, Студгородке, на улицах Киренского и Телевизорной и на проспекте Свободном.

4. Проводить различные презентации для поиска клиентов:

- 1) Презентации на предприятиях ФИЦ КНЦ СО РАН для родителей. На презентациях знакомить родителей с деятельностью студии, показывать различные кусудамы, раздавать брошюры.

- 2) Презентации для родителей на родительских собраниях в Гимназии №13, Школе №82, Школе №36, Гимназии «Универс», Лицее №7. На презентациях знакомить родителей с деятельностью студии, показывать различные кусудамы, раздавать брошюры.

- 3) Презентации в виде коротких мастер-классов на классных часах для детей в Гимназии №13, Школе №82, Школе №36, Гимназии «Универс», Лицее №7. На мастер-классах знакомиться с детьми, рассказывать о студии, учить делать несложные, но интересные модели, раздавать брошюры. В каждой школе проводить по семь мастер-классов, рассчитанных на 20 детей: отдельно параллели с первого по четвертый класс, совместно пятые и шестые классы, седьмые и восьмые, девятые, десятые и одиннадцатые.

- 4) Разработать акцию «Первое бесплатное занятие» для запуска на странице студии в социальной сети VK.com.

Стоимость проекта составит 35 680 рублей. При поддержке Центра содействия предпринимательству проект окупится к концу декабря. Реализовать данный проект необходимо, поскольку он коммерчески эффективен, и у Студии кусудамы появятся новые группы, новые ученики, повысится прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика : учеб. пособие / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 208 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление : учеб. пособие / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2013. – 285 с.
3. Басовский Л. Е. Маркетинг: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : Инфра-М, 2013 – 134 с.
4. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учеб. пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. Санкт-Петербург : университет ИТМО, 2016. – 112 с.
5. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов – Москва : Экономистъ, 2014. – 347 с.
6. Гобрунов В. М. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов / В. М. Гобрунов. – Москва : РИОР, Инфра-М, 2013. – 248 с.
7. Государственная регистрация – Центр содействия предпринимательству [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://smbkras.ru/lib/organization/201>
8. Зуб, А. Т. Управление проектами : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2014. – 422 с.
9. История создания [Электронный ресурс] : Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук. – Режим доступа: <http://www.krasdu.ru/istoriya>
10. Кафе [Электронный ресурс] : Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук. – Режим доступа: <http://www.krasdu.ru/kafe>
11. Клубы и студии [Электронный ресурс] : Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук. – Режим доступа: <http://www.krasdu.ru/klubyi>
12. Контакты [Электронный ресурс] : Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук. – Режим доступа: <http://www.krasdu.ru/contacts>
13. Кэмпбелл С. Управление проектами в бизнесе, консалтинг : учеб. пособие / С. Кэмпбелл. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 304 с.
14. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С.Л. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2013 – 288 с.
15. Мамонтов С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учеб. пособие / С. А. Мамонтов, Н. Г. Михайловна. – Москва : Инфра-М, 2017. – 176 с.
16. Мередит Дж. Управление проектами / Дж. Мередит, С. Мантел. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 640 с.

17. Мескон М. Х. Основы менеджмента : учеб. пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Хедоури Ф. – Москва : Дело, 2012. – 589с.
18. Организация мероприятий [Электронный ресурс] : Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук. – Режим доступа: <http://www.krasdu.ru/meropriyatiya>
19. Открытие расчетного счета – Центр содействия предпринимательству [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://smbkras.ru/lib/organization/21643>
20. Попов Ю. Л. Управление проектами : учеб. пособие / Ю. Л. Попов, О. Р. Яковенко. – Москва : Инфра-М, 2016. – 208 с.
21. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер – Москва : Альпина Бизнес-бук, 2014. – 301с.
22. Постановка на учет в налоговых органах, во внебюджетных фондах – Центр содействия предпринимательству [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://smbkras.ru/lib/organization/337>
23. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) – пятое издание. – Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2013. – 614 с.
24. Рыжикова Т. С. Анализ деятельности конкурентов : учеб. пособие / Т. С. Рыжикова. – Москва : Инфра-М, 2015. – 272 с.
25. Студия кусудамы [Электронный ресурс] : Студия кусудамы. Творческое пространство в Доме учёных. – Режим доступа: <https://vk.com/public128577124>
26. Субсидия на возмещение части затрат на обеспечение деятельности групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста – Центр содействия предпринимательству [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://smbkras.ru/subs/21373>
27. Товб А. С. Управление проектами стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва : 2013 г. – 240 с.
28. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. проф. И.И. Мазура и проф. В.Д. Шапиро. – Москва : Омега-Л, 2013. – 960 с.
29. Упрощенная система налогообложения – Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn24/taxation/taxes/usn/#title4>
30. Услуги [Электронный ресурс] : Дом ученых Красноярского научного центра Сибирского отделения Академии наук. – Режим доступа: <http://www.krasdu.ru/uslugi>
31. Хэлдман К. Управление проектами : быстрый старт / К. Хэлдман. – Москва : ДМК Пресс, 2014. – 352 с.
32. Цыганова, С.А. Внутренняя среда организации [Электронный ресурс] / С.А. Цыганова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – Ижевск, 2013. – № 1 (23). – С. 91-92. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=27511321>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Фотографии с занятий в Студии кусудамы



Рисунок А.1 – занятие 08.10.2016



Рисунок А.2 – занятие 15.10.2016

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Примеры кусудам, изученных на занятиях в Студии кусудамы

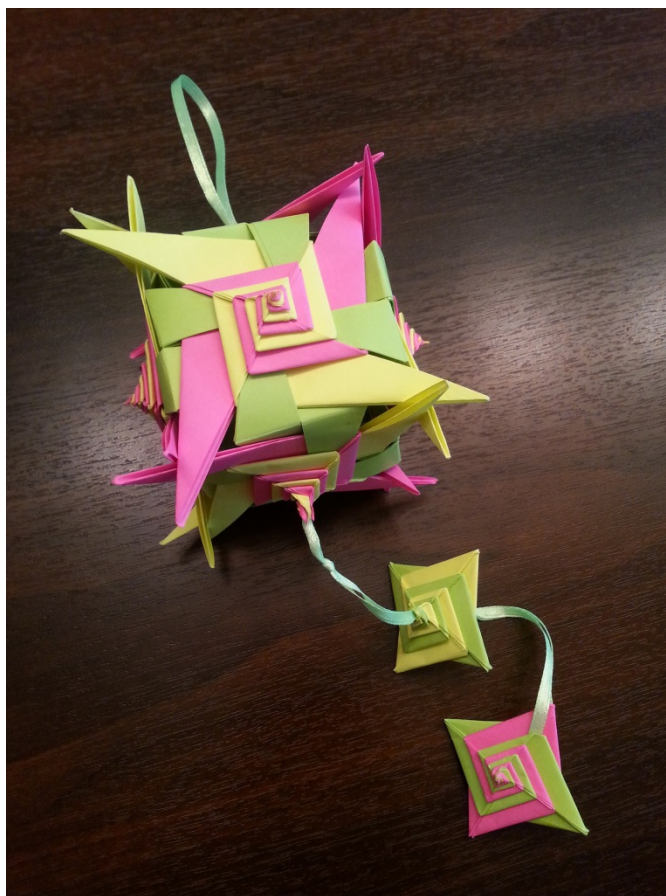


Рисунок Б.1 – Кусудам Спираль, занятие 25.09.2016



Рисунок Б.2 – Кусудам Versales, занятие 08.01.2017

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Перечень работ проекта развития Студии кусудамы

№ этапа СДР	Этап СДР	Длительность, дней	Начало	Окончание	Предшественник, связь
1	Регистрация ИП	5	Пн 31.07.17	Пт 04.08.17	
2	Обращение в ЦСП	3	Пн 07.08.17	Ср 09.08.17	1 НО
3	Разработка программ для новых групп	15	Пн 31.07.17	Пт 18.08.17	Сводная задача для 4-6 1 НН
4	Разработка программы для учеников в возрасте 6-9 лет	5	Пн 31.07.17	Пт 04.08.17	1 НН
5	Разработка программы для учеников в возрасте 10-12 лет	5	Пн 07.08.17	Пт 11.08.17	2 НО
6	Разработка программы для учеников в возрасте 13-16 лет	5	Пн 14.08.17	Пт 18.08.17	3 НО
7	Презентации и собеседования на новых площадках	3	Пн 21.08.17	Ср 23.08.17	Сводная задача для 8-10 3 НО
8	Презентация занятий для группы 6-9 лет в ГорДК	1	Пн 21.08.17	Пн 21.08.17	6 НО
9	Презентация занятий для группы 9-12 лет в антикафе Пурпурный квадрат	1	Вт 22.08.17	Вт 22.08.17	8 НО
10	Презентация занятий для группы 13-16 лет в ХЦ Дайсвилль	1	Ср 23.08.17	Ср 23.08.17	9 НО
11	Закупка материалов	3	Чт 24.08.17	Пн 28.08.17	Сводная задача для 12-13 7 НО
12	Ознакомление с ассортиментом магазинов канц. товаров	2	Чт 24.08.17	Пт 25.08.17	10 НО
13	Покупка материалов	1	Пн 28.08.17	Пн 28.08.17	12 НО
14	Подготовка материалов для презентаций	22	Вт 29.08.17	Ср 27.09.17	Сводная задача для 15-16 11 НО
15	Разработка ознакомительных брошюр	2	Вт 29.08.17	Ср 30.08.17	13 НО
16	Изготовление ознакомительных кусудам и модулей	20	Чт 31.08.17	Ср 27.09.17	15 НО
17	Презентации занятий для клиентов (учеников)	41	Вт 29.08.17	Вт 24.10.17	Сводная задача для 18-41 14 НН
18	Презентации для родителей в ФИЦ КНЦ СО РАН	6	Вт 29.08.17	Вт 05.09.17	Сводная задача для 19-23 14 НН
19	Презентация в Институте леса	1	Вт 29.08.17	Вт 29.08.17	15 НН
20	Презентация в Институте биофизики	1	Ср 30.08.17	Ср 30.08.17	19 НО

Окончание приложения В

№ этапа СДР	Этап СДР	Длительность, дней	Начало	Окончание	Предшественник, связь
21	Презентация в Институте химии	1	Чт 31.08.17	Чт 31.08.17	20 НО
22	Презентация в Институте физики	1	Пт 01.09.17	Пт 01.09.17	21 НО
23	Презентация в Институте вычислительного моделирования	1	Пн 04.09.17	Пн 04.09.17	22 НО
24	Презентация в СКТБ "Наука"	1	Вт 05.09.17	Вт 05.09.17	23 НО
25	Презентации для родителей в школах на родительских собраниях	18	Ср 06.09.17	Пт 29.09.17	16 НН
26	Презентации для детей на классных часах	35	Пн 04.09.17	Пт 20.10.17	23 НН
27	Презентации в Гимназии №13	7	Пн 04.09.17	Вт 12.09.17	Сводная задача для 28-34 25 НН
28	Первые классы	1	Пн 04.09.17	Пн 04.09.17	25 НН
29	Вторые классы	1	Вт 05.09.17	Вт 05.09.17	28 НО
30	Третьи классы	1	Ср 06.09.17	Ср 06.09.17	29 НО
31	Четвертые классы	1	Чт 07.09.17	Чт 07.09.17	30 НО
32	Пятые-шестые классы	1	Пт 08.09.17	Пт 08.09.17	31 НО
33	Седьмые-восьмые классы	1	Пн 11.09.17	Пн 11.09.17	32 НО
34	Девятые-одиннадцатые классы	1	Вт 12.09.17	Вт 12.09.17	33 НО
35	Презентации в Школе №82	7	Ср 13.09.17	Чт 21.09.17	27 НО
36	Презентации в Школе №36	7	Пт 22.09.17	Пн 02.10.17	35 НО
37	Презентации в Гимназии Универс	7	Вт 03.10.17	Ср 11.10.17	36 НО
38	Презентации в Лицее №7	7	Чт 12.10.17	Пт 20.10.17	37 НО
39	Гостевые презентации	2	Ср 30.08.17	Чт 31.08.17	Сводная задача для 40-41 18 НН
40	Разработка графика запуска акции "Первое бесплатное занятие"	1	Ср 30.08.17	Ср 30.08.17	19 НН
41	Подготовка новостных материалов для объявления акции	1	Чт 31.08.17	Чт 31.08.17	40 НО
42	Расклейка объявлений	1	Вт 29.08.17	Вт 29.08.17	17 НН
43	Старт занятий студии	4	Ср 25.10.17	Пн 30.10.17	17; 42 НО